

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS CHAVE DOS
GESTORES DE CLIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
PORTUGUESA**

Jorge Miguel dos Reis Militão

**Projeto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:
Prof. Doutor Nelson Ramalho, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2013

AGRADECIMENTOS

O sucesso só é passível de ser alcançado trabalhando em equipa, pelo que a elaboração do presente estudo envolveu a colaboração de várias pessoas às quais pretendo expressar todo o meu agradecimento pelo seu contributo.

Ao Prof. Nelson Ramalho, pela disponibilidade, interesse e confiança que demonstrou ao longo da orientação.

Aos profissionais da organização em análise, pela disponibilidade demonstrada na realização das entrevistas.

Aos meus colegas de trabalho pelos momentos de aprendizagem que diariamente me proporcionam.

Aos meus amigos, pelo apoio e amizade demonstrados.

À minha família, em especial aos meus pais, Cristina Militão e António Militão, pelo incentivo constante para a superação deste desafio.

RESUMO

A sensibilidade com que as decisões de natureza bancária e financeira afetam o cidadão comum e as empresas exige um perfil de competências e valores deontológicos dos gestores de cliente cuja tipificação nem sempre é alvo da atenção explícita por parte dos decisores organizacionais. Tal pode comportar custos diretos e indiretos para a adequada gestão de recursos humanos neste sector.

Partindo do modelo de competências de Roe (2002) e do modelo de conteúdo da O*NET (2007) este estudo propõe-se identificar as competências-chave dos gestores cliente empresa num banco.

Com base em 10 entrevistas em profundidade, por intermédio de análise de conteúdo, foram identificadas duas categorias de competências predominantes: as metacompetências e as competências sociais, bem como os KSAs e APOs que as suportam.

As competências e atributos identificados permitiram recomendar medidas de desenvolvimento no sistema de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Competências, gestores de cliente, modelo arquitetónico, metacompetências.

ABSTRACT

The sensitivity with which decisions of a bank and financial nature impact the common citizen and companies require that client managers competencies profile and deontological values are explicitly typified. However this is most seldom than often the rule in bank industry which may create direct and indirect costs for HRM.

On the basis of Roe's (2002) competency model as well as O*Net (2007) content model this study is set to identify the key-competencies of corporate client managers at a Portuguese bank.

Departing from 10 in-depth interviews held with these professionals, content analysis showed that there are two main categories of competencies: the metacompetencies, and social competencies. Likewise the study showed the corresponding KSAs and APOs.

The competency profile as well as all attributes found allow for the recommendation of measures leading to the development of the HRM system.

Keywords: Competencies, client manager, architectonic model, metacompetencies.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. McClelland	3
1.2. Boyatzis/Spencer e Spencer	4
1.3. Woodruffe	7
1.4. Sandberg	9
1.5. Bartram	11
1.6. Roe	13
1.7. O*NET	17
1.8. Conclusão das abordagens sobre o tema competências	21
CAPÍTULO II: MÉTODO	23
2.1. Caracterização da Empresa	23
2.1.1. Missão e Valores da Empresa	25
2.1.2. Caracterização da Rede Comercial	26
2.2. Abordagem metodológica	28
2.3. Técnicas de Recolha de Dados	28
2.3.1. Observação Participante	29
2.3.2. Entrevista Semiestruturada	29
2.4. Amostra	30
2.5. Análise de Dados	31

CAPÍTULO III: RESULTADOS	35
3.1. Missão do Gestor de Cliente Empresa	35
3.2. Tarefas diárias do Gestor de Cliente Empresa	36
3.3. Critérios de Eficácia	37
3.4. Formação	38
3.5. KSA da função Gestor de Cliente Empresa	40
3.5.1. Conhecimentos	40
3.5.2. Capacidades	42
3.5.3. Atitudes	44
3.6. APO da função Gestor de Cliente Empresa	45
3.6.1. Aptidões	45
3.6.2. Traços de Personalidade	46
3.6.3. Outras Características	47
3.7. Subcompetências do Gestor de Cliente Empresa	48
3.8. Competências do Gestor de Cliente Empresa	50
CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES	55
4.1. Discussão	55
4.2. Recomendações	61
4.2.1. Recrutamento e Seleção	62
4.2.2. Formação	62
4.2.3. Avaliação de Desempenho	63
4.2.4. Restantes funções da GRH	63
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	71
Anexo 1 - Guião de Entrevista – Gestores de Cliente Empresa	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos Sujeitos da Amostra	31
Tabela 2 - Ocorrências da categoria Missão do GCE	36
Tabela 3 - Ocorrências da categoria Tarefas	37
Tabela 4 - Ocorrências da categoria Critérios de Eficácia	38
Tabela 5 - Ocorrências da categoria Formação	39
Tabela 6 - Ocorrências da categoria Conhecimentos	40
Tabela 7 - Ocorrências da categoria Capacidades	42
Tabela 8 - Ocorrências da categoria Atitudes	44
Tabela 9 - Ocorrências da categoria Aptidões	45
Tabela 10 - Ocorrências da categoria Traços de Personalidade	46
Tabela 11 - Ocorrências da categoria Outras Características	47
Tabela 12 - Ocorrências da categoria Subcompetências	49
Tabela 13 - Ocorrências da categoria Competências	50
Tabela 14 - Nº de ocorrências por grupo de competências	53
Tabela 15 - Nº de ocorrências de acordo por factor de personalidade (“Big Five”)	58
Tabela 16 - Categorização de Competências	60
Guião de entrevista	Anexo A

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Analogia do Iceberg	6
Figura 2 - Modelo Arquitetónico de competência de Roe (2002)	15
Figura 3 - Modelo de Conteúdo O*NET	18
Figura 4 - Organigrama do Banco	24
Figura 5 - Estrutura da Rede Comercial Clientes Particulares	26
Figura 6 - Sistematização das Competências, Subcompetências, KSAs e APOs identificados de acordo com o modelo arquitectónico de Roe (2002)	61

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ANQUEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

APO – Abilities, Personality Traits, Other Characteristics

CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações

GCE – Gestor de Cliente Empresa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM – Human Resources Management

KSA – Knowledge, Skills, Attitudes

O*NET – Occupational Information Network

RLVT – Região Lisboa e Vale do Tejo

INTRODUÇÃO

A centralidade do sector bancário no desenvolvimento económico das sociedades modernas exige deste um capital humano qualificado, especializado e focado nas necessidades do cliente e da banca, como um todo. Essa centralidade decorre dos efeitos transversais de cada uma das decisões tomadas quer no *front-office* em contacto direto com os clientes quer no *back-office* em funções de suporte.

É sobretudo no contacto com as empresas por intermédio dos gestores de cliente empresa que a banca tem de apostar no desempenho de excelência por ser o elemento diferenciador do Gestor de Cliente, garantindo assim o cumprimento dos objetivos definidos pela organização, a satisfação/fidelização de clientes e a manutenção da imagem externa de confiança e solidez do banco.

A importância deste corpo profissional na banca comercial impõe um conhecimento explícito e estruturado da função de Gestor de Cliente Empresa de acordo com uma abordagem centrada nas competências na estrita observação de que o capital humano é a chave para a competitividade.

Apesar de ser comum uma nota descritora das principais responsabilidades inerentes à função (formalizadas num manual de boas práticas da função), não é regra a constituição sistemática de um perfil de competências do Gestor de Cliente Empresa.

Face à situação descrita, o presente projeto visa a identificação de perfis de competências ajustados ao contexto de uma entidade bancária e dos seus colaboradores. Tal como a abordagem centrada nas competências indicia, os perfis de competências identificados poderão ser a base para um sistema integrado da GRH.

No universo do “profissional bancário” existem alguns perfis de competências parametrizados tanto a nível nacional como internacional.

O Estado Português, através da ANQUEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional), enquadra a categoria profissional “Técnico/a Comercial Bancário/a” no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), designando onze unidades de competência associadas a esta função.

1. Aplicar técnicas de contabilidade;
2. Proceder à contabilidade bancária;

3. Proceder ao cálculo financeiro;
4. Executar o cálculo financeiro de rendas e empréstimos;
5. Calcular a rendibilidade dos produtos financeiros;
6. Proceder à abertura de conta e depósito;
7. Proceder a operações de crédito por desconto a particulares e empresas;
8. Analisar as diversas modalidades de crédito a particulares;
9. Analisar as diversas modalidades de crédito a empresas;
10. Acompanhar o processo de concessão e recuperação de crédito;
11. Aplicar técnicas de negociação e venda

Este modelo define as tarefas inerentes a cada unidade de competência bem como uma listagem genérica de “conhecimentos”, “saberes sociais” e “saberes relacionais” para o desempenho de cada tarefa.

O Ministério do Trabalho dos EUA, através da plataforma online O*NET, disponibiliza uma base de dados onde inclui informações sobre as competências, habilidades, conhecimentos, tarefas e interesses associados a diversas atividades profissionais. Esta informação está disponível para mais de 900 profissões, no entanto, não é mencionado qualquer perfil tipo específico para a função de Gestor de Cliente Empresa. Apesar de disponibilizar perfis análogos (ex: “teller”, “sales agents”, “financial services”), por falta de detalhe e especificidade, estes não permitem uma definição rigorosa do perfil de competências da função em análise.

No entanto, o modelo arquitetónico de competências de Roe (2002) afigura-se mais assertivo na identificação de competências, nomeadamente numa função específica como a de Gestor de Cliente Empresa. A virtude deste modelo consiste na demarcação do conceito de competências, face aos conceitos de tarefas, papéis e deveres, bem como de outras disposições individuais como as aptidões, personalidade e outras características pessoais.

Assim, o problema concreto que este projeto pretende resolver é identificar as competências chave da função Gestor de Cliente Empresa, através da complementaridade entre o modelo arquitetónico de Roe (2002) e o modelo de conteúdo da O*NET uma vez que a articulação entre os modelos permite uma descrição abrangente de competências, visto conjugar um plano individual (Roe, 2002) com o organizacional e económico (O*NET).

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico procurará oferecer uma visão dos modelos e teorias gerados na literatura que constituem elementos importantes para compreender conceitos, relações entre conceitos e modelos de análise das competências.

1.1. McClelland

De acordo com Sandberg (2000) é na década de 1960 que surgiram sinais que indicavam que o clima de estabilidade relativa, em que até então as empresas se encontravam, poderia alterar-se. Foi nesse contexto que surgiram as primeiras abordagens centradas nas competências nos EUA de que constitui autor central McClelland.

McClelland (1973) argumentou que os testes baseados nos traços de personalidade raramente mostravam correlações significativas com a realização no trabalho, uma vez que as aplicações dos testes são feitas em condições experimentais ou, pelo menos, fora do contexto das situações reais de trabalho. Assim, em contexto experimental é possível atribuir elevado potencial a um indivíduo sem que em contexto profissional esse potencial se manifeste. Ao deparar-se com este desfazamento entre o que é prognosticado através das provas psicológicas e a realidade efetiva, McClelland teve necessidade de procurar outros fatores que permitissem uma predição mais rigorosa e precisa de um bom desempenho.

Assim, este autor propõe, à data uma proposta revolucionária, que se considere que “o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada – ou então aquilo que ela já fez em situações semelhantes no passado”. Ou seja, o melhor preditor é a competência, mais robusta aos efeitos enviesadores da etnia, sexo ou condição socioeconómica.

A medição deste tipo de variáveis é realizada através da observação das pessoas em contexto real, verificando como se comportam de facto, como resolvem os problemas concretos, assim inferindo o tipo de mentalidade e perspectiva utilizada na análise das diversas situações.

McClelland conclui, então que a diferenciação entre uma pessoa de elevado desempenho e outra de desempenho medíocre é feita através dos meios concretos com que

utiliza as suas capacidades nas ações concretas e não tanto através de um perfil de capacidades. Os estudos que realizou foram demonstrando que as pessoas que apresentavam um elevado desempenho, denotavam um conjunto de “características” de desempenho diferenciadoras das restantes pessoas.

São precisamente essas características diferenciadoras que McClelland (1973) designa por “competências” (competencies), ou seja, um conjunto de características de fundo de um indivíduo que possuem uma relação causal com o desempenho superior numa determinada atividade ou trabalho.

Deparamo-nos assim com alguma rutura com a análise tradicional do trabalho. Esta defendia o trabalho em termos de elementos funcionais e com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, tipicamente tayloristas, ao passo que a abordagem que defende a gestão por competências propõe uma definição em termos das características e comportamentos das pessoas que realizam bem o trabalho, devido à necessidade de gerir a incerteza e a imprevisibilidade dos contextos profissionais.

1.2. Boyatzis/Spencer e Spencer

Seguindo a corrente desenvolvida por McClelland, Boyatzis (1982) concebeu uma investigação cujo objetivo era a identificação das características que distinguem e diferenciam os gestores de alto desempenho dos restantes.

No decorrer do estudo, o autor concluiu que não existe apenas um fator, mas sim um conjunto de fatores, que leva os gestores ao sucesso. Define então competência como sendo uma característica intrínseca de um indivíduo e que resulta na performance superior na realização de uma atividade.

A característica intrínseca, ou o conjunto de características interligadas, podem ser um motivo, traço, aptidão ou aspeto, auto-percepção, papel social ou corpo de conhecimento que um indivíduo utiliza para atingir um desempenho eficaz. Os indivíduos podem ou não saber que possuem estas características, ou seja, as competências podem ser aspetos inconscientes das pessoas.

O desempenho eficaz consiste na demonstração de que se alcançaram resultados específicos (*outcomes*) requeridos por uma atividade, através de ações específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional (Boyatzis, 1982).

Boyatzis (1982) defende que as competências no trabalho são genéricas, pois trata-se de características intrínsecas ao próprio indivíduo. Uma característica genérica pode se traduzir em várias formas de comportamento ou numa larga variedade de diferentes ações. Estas competências genéricas podem ser expressas pelos indivíduos numa situação de trabalho específica mas noutro contexto laboral podem não estar presentes ou apresentarem-se de outra forma.

Este autor distingue os conceitos de funções, tarefas e competências. Exemplificando a função “planear”, uma das tarefas poderá ser “determinar os objetivos de uma organização” e as competências fundamentais para realizar esta tarefa poderá ser “orientação eficiente, proatividade, utilização de conceitos em diagnósticos, entre outros. A distinção acaba por ser feita entre os aspetos do trabalho que têm que ser realizados e o que as pessoas trazem para o trabalho para realizar as tarefas requeridas.

Assim, para este autor, a competência é toda a característica individual mensurável e que permita estabelecer uma diferença entre os indivíduos com desempenhos superiores dos restantes.

O modelo de Boyatzis (1982) propõe cinco grupos de competências: os motivos, os traços, o auto-conceito e papel social, os conhecimentos e as capacidades.

Os motivos correspondem a necessidades intrínsecas que conduzem e selecionam os diversos comportamentos individuais. Os traços são disposições gerais que fazem um indivíduo comportar-se ou responder de uma certa forma, de acordo com a sua personalidade. O auto-conceito e o papel social consistem na forma como o indivíduo se visualiza e visualiza o que o rodeia sendo o papel social a perceção individual das normas sociais de modo a adotar comportamentos aceitáveis e adequados aos grupos sociais e organizações a que os indivíduos pertençam. Os conhecimentos são muito simplesmente saberes factuais ou técnicos de uma dada área, que isoladamente não distinguem as performances superiores das restantes. Por último, as capacidades são habilidades latentes ou observáveis, que demonstram um sistema e uma sequência de comportamentos funcionalmente relacionados para alcançar um objetivo de desempenho.

O autor distingue as competências mínimas que uma pessoa deve possuir para o desempenho de uma dada função, a que apelida de “threshold competencies”, das competências que fazem a diferença entre as performances superiores e as medianas, apelidadas de “performance competencies”.

Boyatzis (1982) introduz ainda o conceito de competência de base. Define-as como sendo “o conhecimento genérico de uma pessoa, motivo, traço, autoconceito ou capacidade para realizar uma função, mas que não tem uma relação de causalidade com o desempenho superior no trabalho”.

Spencer e Spencer (1993) propõem os mesmos tipos de competências sugeridos anteriormente por Boyatzis (1982), no entanto, recorreram à analogia do iceberg sugerindo assim uma figuração representativa dos diferentes tipos de competência.

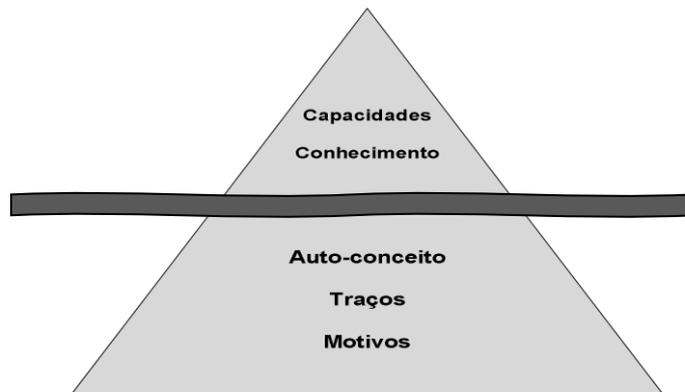


Figura 1 - Analogia do Iceberg

O conhecimento e as capacidades são competências com maior facilidade de identificação, desenvolvimento e modificação, encontrando-se assim no lado visível do iceberg. Na zona submersa estão presentes o auto-conceito, traços e motivos, uma vez que são competências mais profundas e intrínsecas da personalidade de cada indivíduo, e consequentemente será mais difícil o seu desenvolvimento e modificação.

Este modelo considera competência como “uma característica intrínseca de um indivíduo, possuindo uma relação causal com critérios de referência de performance efetiva e superior, numa dada atividade ou situação”. A noção de competência de Spencer e Spencer (1993) considera três atributos, nomeadamente: o carácter intrínseco, a relação de causalidade e o critério de referência.

O carácter intrínseco implica que uma competência é uma parte profunda e permanente da personalidade de cada indivíduo, permitindo prever modos de comportamento e pensamento em variadas situações e tarefas profissionais.

A relação de causalidade é sustentada pelo facto de as competências designadas por motivos, traços e auto-conceito permitirem prever desempenhos a partir de comportamentos de ação. As competências incluem sempre uma intenção, que constitui o motivo ou traço que desencadeia a ação através de um resultado. Logo, se os comportamentos não tiverem uma intenção não definem uma competência.

O critério de referência permite prever se um indivíduo realiza convenientemente uma tarefa, com base num critério específico ou *standard* que permite medir comportamentos.

Os critérios de referência mais utilizados por Spencer e Spencer (1993) nos estudos de competências são o desempenho superior e o desempenho efetivo. O desempenho superior é definido estatisticamente com o desvio padrão acima do desempenho médio. O desempenho efetivo consiste no nível de desempenho mínimo aceitável, ou seja, o ponto imediatamente acima do limiar em que o trabalhador não é competente para executar uma dada tarefa.

Tal como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) classificam a competência em duas categorias distintas, as competências de base (características/conhecimentos essenciais que qualquer indivíduo necessita de possuir para desempenhar determinada função, não distinguindo os desempenhos superiores dos desempenhos medianos) e as competências diferenciadoras (distinguem os indivíduos superiores da média).

1.3. Woodruffe

Woodruffe (1990) apresenta uma conceção distinta de competência ao tomá-la como uma dimensão discreta do comportamento que pode afetar positivamente o desempenho de uma função, isto é, as ações de um indivíduo relevantes para realizar bem o trabalho. Assim, as competências são definidas através do comportamento observável, excluindo outros fatores, nomeadamente os conhecimentos intrínsecos ao indivíduo. Essas características comportamentais não se manifestam da mesma forma em todos os indivíduos.

O que é relevante para um bom desempenho no trabalho é o comportamento dos indivíduos. Logo, para a identificação das competências que levam ao alto desempenho é necessário encontrar os comportamentos que dão origem ao desempenho de excelência. Após

encontrar estas dimensões comportamentais, Woodruffe (1990) propõe que se realize uma especulação acerca das causas das diferenças comportamentais que por sua vez serão analisadas através dos Assessment Centers.

Apesar da existência de traços ou características pessoais únicas dos indivíduos com alto desempenho, para Woodruffe (1990), o que é relevante, não é a presença ou ausência desses traços ou características, mas sim a sua expressão pelo comportamento ativo. É inútil uma pessoa possuir um conjunto de traços ou características pessoais, que podem levar a um bom desempenho, se esse nível de desempenho não existir. A competência só existe e apenas pode ser considerada pela ação.

A conceção de Woodruffe (1990) distingue claramente o conceito de competência de outros conceitos, como por exemplo, capacidade e potencial. Os conceitos de capacidade e potencial consistem em características e traços de personalidade que podem levar a um bom desempenho em determinado contexto, ao passo que, as competências são o próprio desempenho manifestado no comportamento observável no trabalho.

Ao considerar as competências como realidades mensuráveis na ação, Woodruffe (1990) designa como atualização a sua aplicação das competências ao contexto, situações e atividades de determinada função. Assim, o autor considera que uma competência está atualizada quando se manifesta de uma forma evidente no comportamento, sendo passível de ser medida através de indicadores observáveis (indicadores comportamentais).

Este autor demarca-se do conceito de competência defendido por Boyatzis, usando duas definições: “*competences*”, quando se refere a Boyatzis e “*competencies*” para a sua abordagem de competência.

Boyatzis (1982) ao analisar o conceito de competência (“*competences*”) divide a função em aspetos em que uma pessoa é competente, usando uma metodologia baseada na divisão do trabalho e analisando o que as pessoas fazem e em que aspetos da função são competentes. Woodruffe (1990) denomina este conceito como “Áreas de Competência”, uma vez que é mais específico ao segmentar as funções em atividades e/ou áreas,

Woodruffe (1990) argumenta que as competências (“*competencies*”) consistem em dimensões do comportamento, ou seja, aspetos individuais que originam alto desempenho. A competência está ligada à pessoa e aos comportamentos que a tornam competente.

Em suma, Woodruffe (1990) considera que Boyatzis descreve competência como sendo o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes que um indivíduo utiliza quando

atinge o desempenho excelente num aspeto específico da sua função global, ao passo que o próprio Woodruffe (1990) entende que as competências descrevem históricos de comportamentos que as pessoas usam no desempenho de uma função.

1.4. Sandberg

Sandberg (2000) refuta a perspectiva dos autores citados anteriormente, visto considerar que o uso de atributos específicos tende a predefinir o que constitui a competência. Essas predefinições podem confirmar os modelos de competências dos autores, em vez da competência dos trabalhadores.

A principal crítica apontada por Sandberg (2000) é que os conjuntos de conhecimentos, capacidades e habilidades não indicam o que constitui a competência no desempenho do trabalho, na medida em que as descrições de atributos não demonstram em que situações e de que forma as competências são utilizadas no desempenho de uma função. Dois trabalhadores podem ser identificados como possuindo atributos idênticos e desempenhar o trabalho de forma diferente, dependendo dos atributos que usam e de como os usam. A forma como os indivíduos contextualizam o trabalho nas suas vidas é que organiza os atributos a utilizar nas situações de trabalho.

Sandberg (2000) efetuou um estudo de competências no departamento de otimização de motores da Volvo Car Corporation na Suécia. Baseado numa abordagem interpretativa, o estudo por si desenvolvido, originou uma nova abordagem e um novo método de identificação e caracterização da competência no trabalho. O estudo permitiu identificar três conceções de otimização de motores de acordo com as conceções dos engenheiros. Dentro de cada conceção, foi possível distinguir bastantes atributos essenciais de cada competência, ou seja, cada conceção é caracterizada por uma estrutura específica de atributos que os engenheiros utilizam no seu desempenho. Assim, as conceções de trabalho dos engenheiros constituem a competência destes na função de otimização.

O principal contributo deste estudo é o de que a competência não é um conjunto específico de atributos. Em vez disso, os atributos, conhecimentos e aptidões usados no desempenho de uma função são precedidos e baseados nas conceções dos executantes do trabalho, isto é, a competência consiste na estrutura básica da conceção do trabalho. É, assim, o modo de conceber o trabalho que forma e organiza os conhecimentos, aptidões e atributos

para uma competência distintiva no trabalho. Os resultados sugerem que a concepção particular do trabalho define qual a competência que o indivíduo desenvolve e usa no desempenho do trabalho.

Sandberg (2000) afirma que, se os atributos adquirem a sua natureza de dependência contextual através da experiência dos trabalhadores no seu trabalho, o modo como os indivíduos experimentam o trabalho é mais importante que os atributos em si. Sandberg (2000) refere que apesar dos estudos efetuados até então clarificarem a definição de competência, enfatizando a dependência dos atributos face ao contexto em que estão inseridos, não demonstram o modo como os atributos podem ser integrados para atingir uma performance de trabalho competente, nem as variações de competências que existem entre diferentes grupos de colaboradores.

O estudo permitiu a Sandberg (2000) chegar a outras conclusões:

- Os atributos não têm significados fixos, os significados são adquiridos segundo o modo específico como o trabalho é concebido. O significado do atributo varia conforme a concepção onde este está inserido;
- As concepções do trabalho não estipulam apenas o significado dos atributos, mas também quais os atributos desenvolvidos e utilizados no desempenho do trabalho;
- As diversas concepções do trabalho não originam apenas formas distintas de competência, mas também uma hierarquia de competência no trabalho. A hierarquia das competências está empiricamente comprovada pelo aumento de compreensão das concepções. Os trabalhadores que expressam a concepção mais compreensiva conseguem trabalhar de acordo com as restantes concepções, não acontecendo o inverso.

Além de uma nova definição de competência, o estudo de Sandberg (2000) indica caminhos para o desenvolvimento de competências. Enquanto os autores anteriormente citados consideravam que o desenvolvimento de competências consistia na aquisição de atributos, o seu estudo sugere a alteração do conceito de trabalho como a forma mais básica de desenvolver competências. Existem assim duas formas de desenvolver competências: a mudança da concepção presente de trabalho para uma nova concepção e o desenvolvimento e/ou aprofundamento das concepções presentes do trabalho.

Sandberg (2000) ao tentar responder sobre o porquê de umas pessoas terem desempenhos superiores a outras, concluiu ainda que a variação no desempenho individual não está relacionada com um conjunto de atributos que possuam, mas sim com as concepções que fazem do seu trabalho.

1.5. Bartram

Bartram (2005) apresenta uma perspectiva similar à perspectiva comportamental de Woodruffe (1990) ao considerar competência como conjuntos de comportamentos que permitem alcançar os resultados pretendidos, ou seja, são os comportamentos que permitem o bom cumprimento dos objetivos organizacionais.

O enfoque deverá incidir nos comportamentos e não nos resultados ou consequências desses comportamentos e igualmente não deve incidir nos atributos pessoais que não têm expressão comportamental dentro do contexto profissional.

A abordagem tradicional de validação de competências é centralizada no domínio preditor do desempenho, com enfoque nos preditores de aptidão e personalidade. Ao utilizar os métodos tradicionais de análise destes preditores (testes de aptidão, motivação ou questionários de personalidade), os investigadores pretendiam obter respostas como “o que o instrumento X prevê?”, “como a personalidade pode predizer a o desempenho no trabalho?” e “o que os testes de habilidade podem prever?”.

Apesar de ambos os instrumentos serem pertinentes para a previsão do comportamento profissional, os estudos originaram perspectivas distintas sobre a validade da personalidade e aptidão. Assim, para elaborar um estudo estruturante torna-se necessário reunir os resultados de cada perspectiva, levando a uma perda de detalhe em virtude da falta de foco sobre a natureza ou adequação do critério de medida.

Bartram (2005) argumenta que é necessário obter respostas para outras questões, como por exemplo “como podemos prever Y?”, sendo Y um aspeto relevante do comportamento no trabalho. Os quadros de competências, quando definidos em termos de comportamentos observáveis no local de trabalho, fornecem a base para uma medida de critério diferenciadora, promovendo uma compreensão mais sofisticada e abrangente da performance no trabalho.

O uso de diferentes indicadores do desempenho para diferentes funções pode ser explicado pelas idiossincrasias das funções e consequente diferencial de importância dos diversos aspectos do desempenho. Logo, a partir do momento em que os requisitos de competência são definidos, a diferenciação especial do critério permite uma melhor previsão do desempenho.

De modo a obter uma descrição detalhada e abrangente de competências específicas, Bartram (2005) desenvolveu uma estrutura de competência genérica com base na análise de uma grande variedade de modelos teóricos e práticos. Tendo como base a definição de competências como “conjuntos de comportamentos fundamentais para o alcançar dos resultados desejados” (Bartram et al, 2002, p.7), a matriz de competências proposta por este autor identifica 112 componentes de competências. As componentes são aglomeradas em *clusters* pelo critério do comportamento profissional similar, e que na prática não foram diferenciados em outros modelos de competência. Estes componentes podem ser considerados como pilares, que em conjunto podem identificar competências. Por sua vez, conjuntos de competências formam modelos de competências.

Como modelo geral que é, as 112 componentes resultaram em 20 dimensões de competência, que por sua vez foram agregadas em 8 fatores gerais de competência, denominadas “Great Eight”, uma vez que ocupam uma posição face à performance no trabalho semelhante ao modelo psicológico denominado “Big Five”, no âmbito do fator personalidade.

As “Oito Grandes” competências são a “liderança e decisão”, o “apoio e cooperação”, a “interação e apresentação”, a “análise e interpretação”, a “criatividade e conceptualização”, a “organização e execução”, a “adaptação e tolerância” e o “empreendedorismo e desempenho”.

A estrutura das “Oito Grandes” competências proporciona uma articulação no domínio da análise do desempenho no trabalho, coerente com diversos modelos usados na prática e suportada empiricamente pela análise fatorial de cada grupo de competências.

Este modelo surge a partir de análises fatoriais de modelos anteriores e da análise multidimensional da avaliação desempenho no trabalho (autoavaliação e avaliação por superiores hierárquicos). Assim, as “Oito Grandes” competências fornecem um modelo de validação de preditores centrados no critério e não nos preditores em si.

Os estudos desenvolvidos por Bartram apresentam algumas limitações, nomeadamente o terem como principal ponto de partida estudos efetuados em empresas, inviabilizando uma

correta aferição da qualidade dos dados. Os sujeitos que constam nas amostras analisadas desempenham essencialmente funções de gestão ou com elevados níveis de qualificação, pelo que os resultados poderão ser distintos noutros tipos e níveis profissionais.

1.6. Roe

Com o desenvolvimento do normativo comunitário para a profissão psicólogo surgiu a necessidade de definir a competência desta categoria profissional. Tratando-se de uma função bastante heterogénea, ao nível das diferentes especializações e contextos profissionais, surgiram duas propostas para a origem da competência da função. Uma abordagem incide sobre o currículo académico necessário para a função de psicólogo (modelo de “input”), ao passo que a outra sublinha os papéis e funções que os psicólogos devem ser capazes de fazer (modelo “output”).

No entanto, ambas as correntes apresentam limitações na definição das competências dos psicólogos, nomeadamente para o modelo *input*: a) Apenas cobre as condições mínimas para alcançar um nível básico de competência profissional, deixando intacto o desenvolvimento de níveis mais elevados de competência; b) Limitação dos seus efeitos, uma vez que o término da formação académica em psicologia não garante a capacidade de atuar com sucesso enquanto profissional; e c) Diferenças entre países ao nível dos sistemas educativos, idioma e cultura. Para o modelo *output* as limitações são: a) Dificuldade na avaliação de competências devido à multidisciplinaridade da função, diferenças culturais e de contexto; b) Os “outputs” definidos podem influenciar a autonomia profissional dos psicólogos; e c) há informação nula ou escassa sobre o percurso académico no processo de definição das competências básicas.

Ao constatar a insuficiência de ambos os modelos, Roe (2002; 2006) desenhou um modelo abrangente de competência profissional, definindo competência como “uma habilidade aprendida para realizar adequadamente uma tarefa, função ou papel ” (Roe, 2002, p. 195).

A noção de competência de Roe (2002) integra duas componentes distintas, pois por um lado diz respeito a um tipo de trabalho específico a ser realizado num contexto particular; por outro, a competência que integra vários tipos de conhecimentos, capacidades e atitudes (KSA). Entre outros, o autor apresenta como exemplo de competência a realização da extração de um dente por parte de um dentista.

As competências são normalmente adquiridas através da aprendizagem prática no contexto real de trabalho em situações de simulação de aprendizagem ou estágio. É importante notar as diferenças entre as competências, por um lado, e os conhecimentos, capacidades e atitudes, por outro. Os KSA são mais básicos que as competências, uma vez que podem ser desenvolvidos e avaliados isoladamente, bem como aplicados em várias competências simultaneamente. Os conhecimentos, capacidades e atitudes são normalmente adquiridos durante o percurso escolar de cada indivíduo, em situações sucessivas de aprendizagem.

Apesar de serem específicas para determinada função, as competências podem não ser corretamente delimitadas, devido à dificuldade em clarificar a fronteira entre tarefas, funções e papéis. Assim, torna-se necessário constituir subcompetências, como por exemplo as tarefas de nível inferior, que em regra são geralmente insuficientes para realizar qualquer trabalho nas organizações, no entanto são importantes quando combinadas com outros atributos.

O autor considera pertinente distinguir competências das aptidões, personalidade e outras características pessoais (interesses e valores). Possuindo um carácter estável, estas últimas são a base de aprendizagem de cada indivíduo, ao nível dos conhecimentos, capacidades e atitudes, bem como competências e subcompetências.

As características individuais (aptidões, traços de personalidade e outras características) não são comparáveis com as qualidades aprendidas uma vez que o processo de aprendizagem é dependente de fatores situacionais, pessoais e temporais. Assim, apesar de a presença de elevado nível de competência se tratar de um pré-requisito para uma boa performance, não garante a boa execução de determinada função, uma vez que a ação de um indivíduo é influenciada pelos fatores situacionais, pessoais e temporais. Na prática, uma pessoa que é competente para executar uma determinada função não pode sempre ter sempre um bom desempenho devido à falta de motivação, cansaço, doença ou devido à falta de equipamento adequado, a falta de dados relevantes, falta de liderança, etc. Em suma, apesar de fundamental, a posse de determinada competência não é suficiente para a obtenção uma boa performance.

Com o objetivo de relacionar todos estes conceitos, Roe (2002) desenvolveu um modelo abrangente de competências, denominado “Modelo Arquitetónico de Competência”.

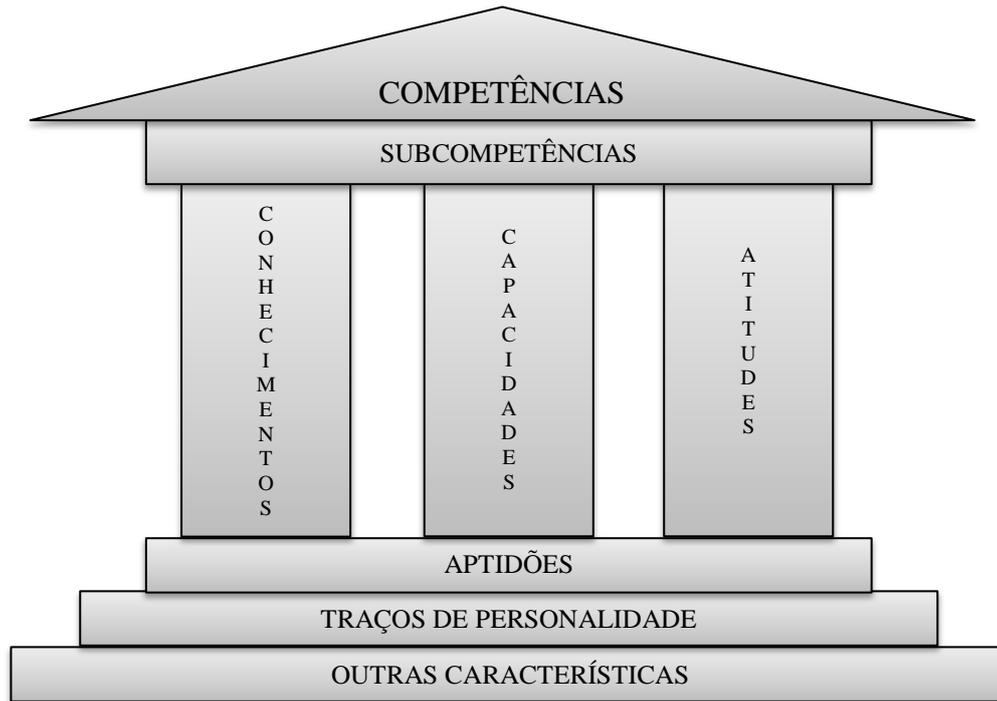


Figura 2 - Modelo Arquitetônico de competência de Roe (2002)

O modelo arquitetônico foi concebido para delinear as competências dos psicólogos, no entanto pode ser uma ferramenta que permite construir um perfil de competências abrangente a qualquer área profissional. Um perfil de competências é definido como "uma lista de competências, subcompetências, conhecimentos, habilidades, atitudes, habilidades, traços de personalidade e outras características que são essenciais para realizar um trabalho ou profissão." (Roe, 2002, p. 197). Cada um destes aspectos deve ser descrito em termos de conteúdo e de nível.

De acordo com o Sistema Integrado de Perfis (Roe, 2002), para a obtenção do perfil de competências de qualquer função será necessário seguir os seguintes passos:

1. Realizar a análise funcional ou de trabalho: recolha de informação sobre os papéis, funções e tarefas necessárias para determinado trabalho ou função;
2. Realizar a análise de competências: definir as competências necessárias, juntamente com as formas associadas de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como as diversas disposições subjacentes, nomeadamente as habilidades, traços de personalidade e outras características pessoais;

3. Modelar as competências: elaborar um modelo que relacione as competências com os conhecimentos, habilidades e atitudes e as disposições;
4. Testar o modelo de competências; avaliar a validade do modelo e definir os parâmetros das variáveis que contribuem ou predizem as competências.

O modelo de competências desenvolvido por Roe (2002) revelou grande utilidade para o desenvolvimento e manutenção dos requisitos profissionais dos psicólogos. O modelo contribuiu ao nível da seleção de estudantes, desenho do curriculum académico, formação profissional inicial, formação profissional contínua, certificação e garantia de qualidade. Cada uma destas aplicações pode ser vista como parte do sistema global através da qual os psicólogos são formados e se desenvolvem, e para o qual o potencial da Psicologia é disponibilizado para as pessoas na sociedade. Tratando-se de um modelo abrangente, os perfis de competências podem ser o ponto de partida no desenvolvimento de um sistema integrado de GRH para outras categorias profissionais.

Roe (2006) clarifica o conceito de competência, demarcando-o dos restantes elementos do modelo arquitetónico. Assim, uma competência terá que acumular as seguintes características:

- a) Definível através de um verbo (caso contrário será um KSA ou APO);
- b) Modificável através da aprendizagem (caso contrário será um APO);
- c) Uma atividade com início e fim (caso contrário será um KSA);
- d) Importante para o desempenho no trabalho (caso contrário será uma subcompetência).

1.7. O*NET

As rápidas e constantes alterações ao nível económico pressupõem que as organizações apostem na adequação das pessoas às funções e vice-versa, o que pressupõe a identificação de competências, através de um fluxo de informações que agregue o trabalho, o trabalhador e o seu local de trabalho. Mariani (1999) salienta que a análise destes três pilares implica a utilização de uma terminologia comum, justificando a existência de sistemas de classificação ocupacional, nomeadamente o O*NET (*Occupational Informational Network*).

A O*NET resulta de um projeto do Ministério do Trabalho dos EUA (substituiu o Dicionário de Categorias Funcionais criado nos anos trinta) e, de acordo com Peterson (2001) consiste num sistema global de descrição de funções com o objetivo de responder às necessidades futuras de informação sobre emprego. Este sistema pretende ser uma base de dados flexível e atualizável, refletindo as funções do mercado de trabalho atual e as necessidades dos trabalhadores ao nível individual (trabalhador) e funcional (trabalho). Esta interação é estruturada no modelo de conteúdo da O*NET com a integração e identificação das principais informações (descritores) sobre determinado trabalho.

O desenvolvimento do modelo de conteúdo da O*NET resulta da análise do trabalho e das organizações (estudos, estatísticas, etc.), através de uma descrição *standard* e mensurável dos aspetos chave do executante de determinada função (conhecimentos, competências e habilidades) e da função em si (atividades, tarefas e contexto), originando a configuração de quatro tipos de descritores:

- a) Descritores do trabalhador (características das pessoas);
- b) Descritores do trabalho (características da função);
- c) Descritores inter-funções (características inter funcionais e sectoriais);
- d) Descritores específicos a uma função (características inerentes às profissões).

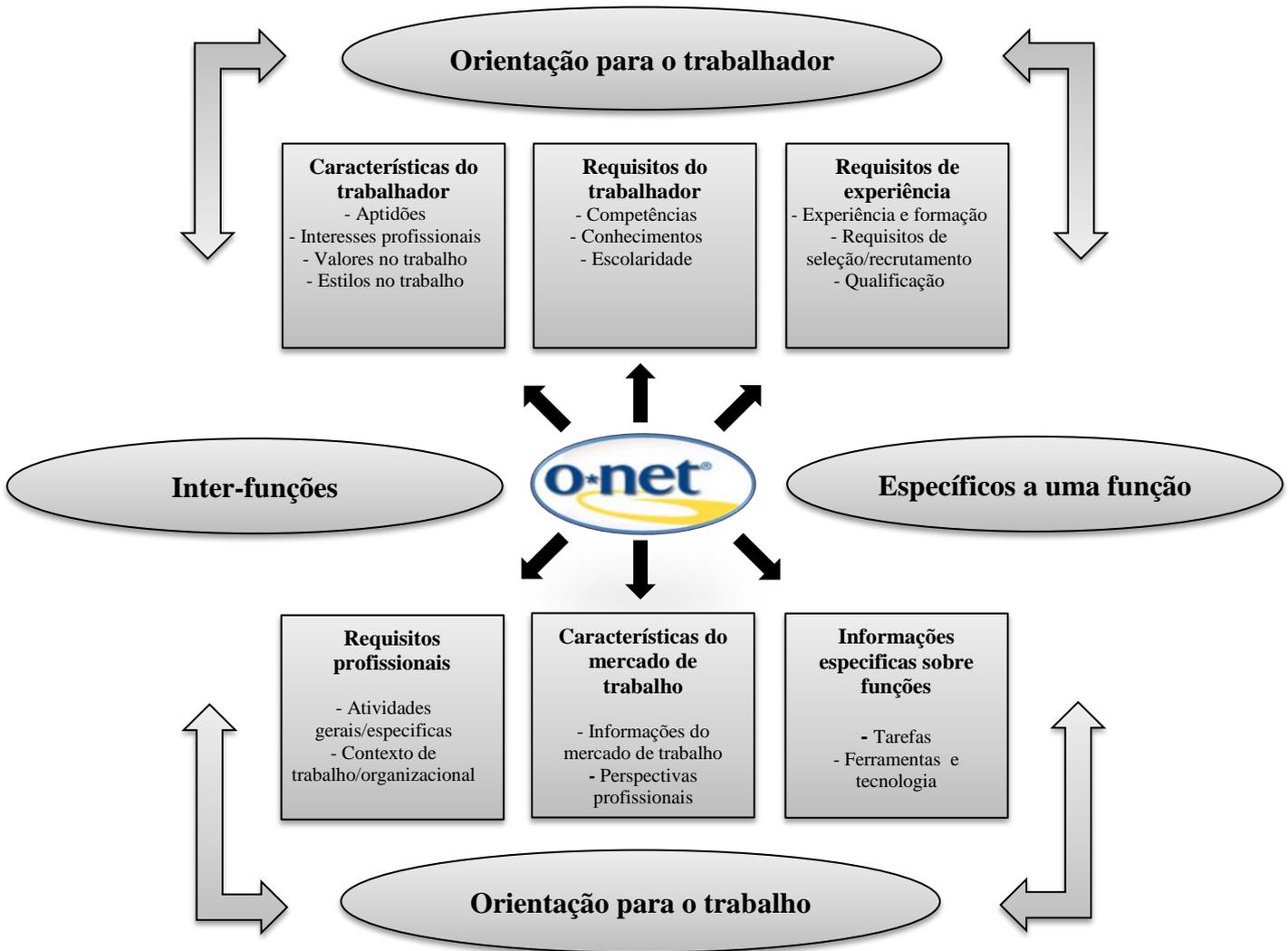


Figura 3 - Modelo de Conteúdo O*NET

O modelo foi desenhado para incluir os principais tipos de descritores de trabalho, de uma forma transversal, com vista a proporcionar uma estrutura geral onde seja possível agrupar a informação específica. Assim, os descritores, ou seja, as principais características dos trabalhadores e funções, são segmentados em seis grandes grupos:

a) Características do trabalhador

São características individuais e duradouras que podem influenciar a performance no trabalho, a abordagem das tarefas, bem como a capacidade de adquirir os conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficaz de determinada função. Tradicionalmente a

comparação das características dos trabalhadores entre funções é feita através análise das capacidades, no entanto, outras características poderão servir como comparação, nomeadamente os interesses, valores e estilos de trabalho. Os interesses e valores permitem diferenciar contextos laborais e resultados, enquanto os estilos de trabalho permitem aquilatar diferenças no modo em que o trabalho é executado.

A O*NET (2007) segmentou os interesses de acordo com o modelo de Holland (1997), que considera que as escolhas de carreira têm origem na personalidade, decompondo esta em seis fatores que influenciam a relação entre o indivíduo e o contexto profissional. Assim, os seis fatores identificados por Holland (1997) e adotados pela O*NET (2007) são o realismo, investigativo, artístico, social, empreendedor e convencional.

b) Requisitos do trabalhador

São descritores relacionados com os atributos adquiridos e/ou desenvolvidos através da experiência e educação, nomeadamente o conhecimento e as competências. O conhecimento representa a aquisição de factos e princípios sobre determinada temática. Por outro lado, a experiência consiste na base que permite a criação de procedimentos de trabalho, denominados de competências, com base no conhecimento previamente adquirido. As competências podem assumir um cariz básico (facilitam a aquisição de novos conhecimentos) e um cariz multifuncional (necessárias para a realização de atividades distintas).

c) Requisitos de experiencia

São requisitos relacionados com as atividades de trabalho anteriores e explicitamente ligados a determinados tipos de atividades de trabalho. Este domínio abrange informações relacionadas com o *background* de experiência dos trabalhadores em uma ou várias funções ao nível das certificações, licenças e formação necessárias para desempenhar determinada função.

d) Requisitos Profissionais

Trata-se de um conjunto abrangente de variáveis e elementos que descrevem o que cada função requer para o desempenho da mesma, ou seja, informação acerca das atividades típicas para a generalidade das funções, uma vez que as informações sobre tarefas são demasiado específicas para descrever uma função ou grupo profissional. O modelo O*NET tem como pressuposto identificar atividades de trabalho generalizadas e detalhadas de modo a resumir tipos específicos de comportamentos e tarefas que podem ser executadas em várias funções. Com esta estrutura é possível utilizar um único grupo de descritor para descrever várias funções. Variáveis contextuais, como o contexto físico, social e estrutural do trabalho, que influenciam o trabalhador ou as atividades também são analisadas.

e) Características do mercado de trabalho

São variáveis que definem e descrevem as características gerais das funções que podem influenciar os requisitos funcionais. As organizações não estão isoladas pelo que devem operar com uma estrutura ampla ao nível social e económico, sendo relevante a adoção de um sistema de classificação funcional que incorpore características do contexto envolvente. A O*NET fornece as informações que permitem a ligação entre as funções e o mercado de trabalho, nomeadamente ao nível das remunerações, empregabilidade, dimensão empresarial, etc. Essa informação é recolhida através de sinergias entre a O*NET e outras organizações, como por exemplo o Bureau of Labor Statistics.

f) Informações específicas sobre funções

Este domínio integra outras variáveis do modelo de conteúdo com um conjunto abrangente de elementos aplicados a determinada ocupação ou profissão. Assim, estes descritores abrangem a interação de outros descritores do modelo, como por exemplo o conhecimento, competências e tarefas, com o equipamento, tecnologia, ferramentas associados a determinada função. Este grupo inclui ainda informações acerca do mercado de trabalho por ramo empresarial e função.

1.8. Conclusão das abordagens sobre o tema competências

Das abordagens descritas anteriormente destacamos o modelo da O*NET e o modelo arquitetônico de Roe (2002). O primeiro é da responsabilidade do Ministério do Trabalho norte-americano e procura identificar todos os elementos implicados no exercício de uma função profissional e que concorrem para o bom desempenho. Estes elementos abrangem dimensões ao nível do trabalhador, da função em si, inter-funções/sectoriais e da categoria profissional.

Já o modelo arquitetônico de Roe (2002) configura uma proposta de perfilagem de competências especificamente ancorado nos APOs (Aptidões, Traços de Personalidade e Outras Características) e KSAs (Conhecimentos, Capacidades e Atitudes) omitindo os elementos de contexto da O*NET, nomeadamente os requisitos profissionais, características do mercado de trabalho e as informações específicas sobre funções.

Apesar de mais restritiva, a proposta de Roe (2002) apresenta a vantagem de sistematizar as relações entre as dimensões de molde a dar a entender como se constrói uma competência com base nos KSAs e APOs. Ora, isto não é possível com base no modelo da O*NET.

Nesse sentido, o modelo de Roe (2002) é o mais adequado para a construção de uma estrutura organizativa para uma proposta de perfil de competências do Gestor de Cliente Empresa sem descurar, porém, a informação de maior detalhe facultada pela O*NET.

De salientar que, o conceito de competências, tal como definido por Roe (2002), elimina os elementos adicionais que a O*NET prevê, pelo que consideramos que a inclusão destas é mais adequada para uma construção de um perfil de competências e qualificações ou de funções, do que apenas um perfil de competências.

CAPÍTULO II: MÉTODO

O método refere-se aos meios necessários à condução do estudo empírico e que exigem a explicação do espaço organizacional onde decorre o estudo, da abordagem adotada, das técnicas de recolha de dados, os critérios de seleção da amostra, e as técnicas de análise de dados. Passaremos à sua caracterização.

2.1. Caracterização da Empresa

A organização que constitui o objeto deste projeto foi fundada no século XIX e está integrada no maior grupo financeiro nacional operando na área da banca. O grupo desenvolve a sua atividade numa ótica de banca universal, abrangendo todas as especializações de serviços financeiros.

Atualmente, a empresa está presente de forma integrada em todos os quadrantes do negócio bancário, nomeadamente: Banca de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Ativos, Crédito Especializado, e Comércio Eletrónico.

As operações de banca comercial a retalho são desenvolvidas através de uma rede abrangente de distribuição bancária com Agências e Gabinetes de Empresas em Portugal, tendo sido o primeiro banco a disponibilizar balcões em todos os distritos do País.

A rede comercial é constituída por pouco mais de 1200 agências e outras unidades de negócio, das quais cerca de 800 localizadas em Portugal e quase 400 no exterior, assegurando uma presença nos principais continentes. Na Europa tem agências ou escritórios na Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Luxemburgo, Reino Unido e Suíça. Em África está representada na África do Sul, Angola, Argélia, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe. Na América está representada no Brasil, Canadá, EUA, Ilhas Cayman, México e Venezuela. Por fim, na Ásia opera na China, Índia e Timor Leste. Trata-se portanto de um banco que tem uma rede que acompanha de alguma maneira as populações da diáspora portuguesa. Além da rede comercial existe uma estrutura que serve de apoio à área comercial (figura 4).

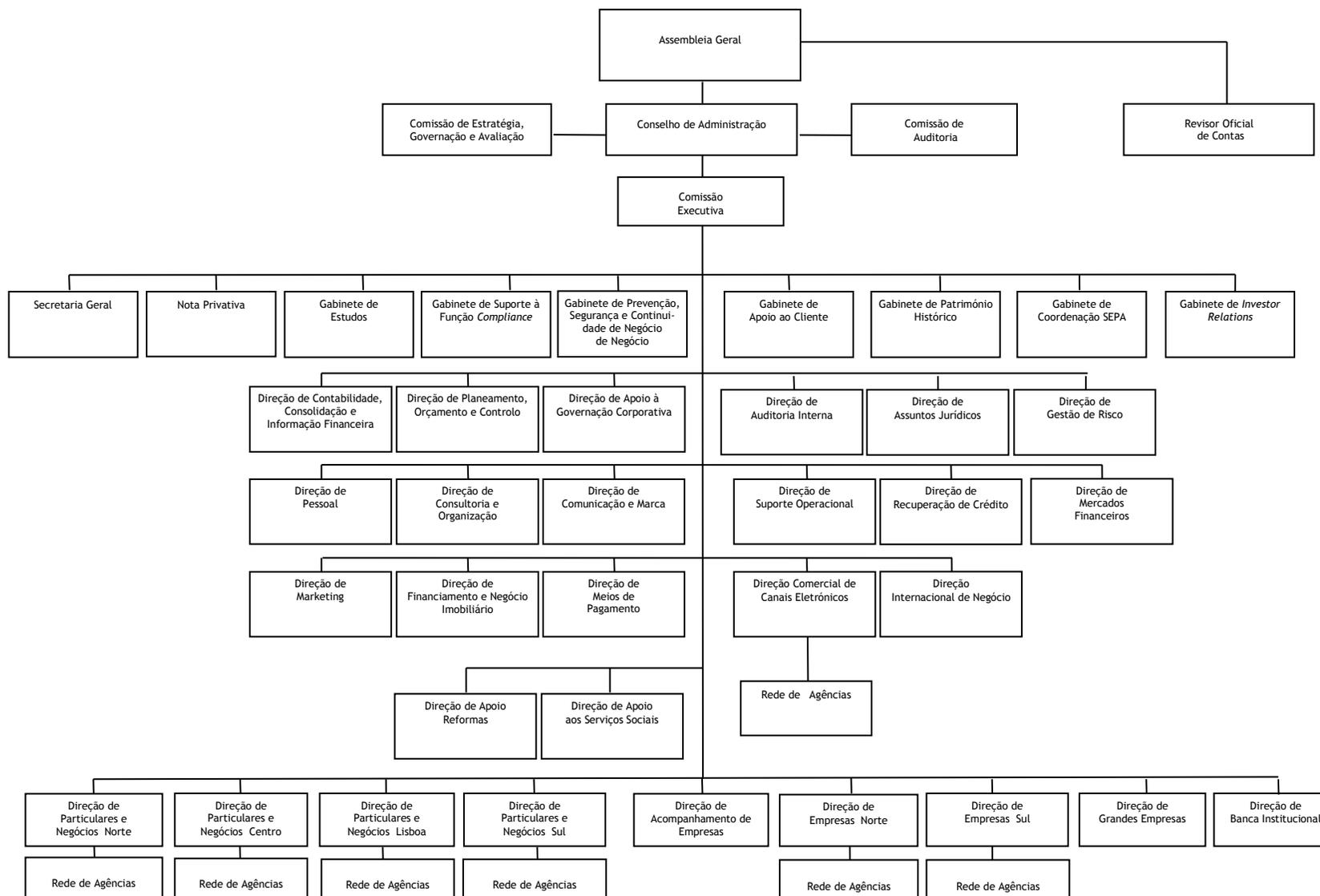


Figura 4 - Organograma do Banco

2.1.1. Missão e Valores da Empresa

A missão do grupo empresarial a que pertence o banco consiste em assumir-se como um agente estruturante do sistema financeiro Português, distinto pela relevância e responsabilidade fortes na sua contribuição é a consolidação para o desenvolvimento económico; para o reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas; e para a estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.

De forma consentânea com esta missão, o grupo financeiro apresenta-se como procurando atingir uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, no quadro de uma gestão prudente dos riscos.

A dimensão do Grupo levou à necessidade de criar um conjunto de princípios éticos que rejam a atuação dos colaboradores, encontrando-se formalizados num Código de Conduta. Da sua análise resulta um conjunto de valores assumidos como fundamentais pelo banco. A saber:

a) Rigor, que inclui a objetividade, profissionalismo, competência técnica e diligência, tendo sempre em vista alcançar maiores níveis de qualidade e eficiência económica, financeira, social e ambiental pela adoção das melhores práticas bancárias e financeiras;

b) Transparência na informação, nomeadamente no que respeita às condições de prestação de serviços e ao desempenho da organização, atuando com verdade e clareza;

c) Segurança das aplicações, sendo critérios indispensáveis a prudência na gestão dos riscos e a estabilidade e solidez da Instituição;

d) Responsabilidade organizacional e pessoal pelas próprias ações, procurando corrigir eventuais impactos negativos. Inclui a atuação socialmente responsável e o compromisso com o desenvolvimento sustentável;

e) Integridade, entendida como o escrupuloso cumprimento legal, regulamentar, contratual e dos valores éticos e princípios de atuação adotados;

f) Respeito pelos interesses confiados, atuando com cortesia, discrição e lealdade, bem como pelos princípios da não discriminação, tolerância e igualdade de oportunidades.

2.1.2. Caracterização da Rede Comercial

A rede comercial do banco de retalho constitui o objeto de estudo e é constituída por 790 balcões. As Direções de Particulares estão divididas em quatro zonas geográficas: Norte, Centro, Lisboa e Sul, estruturadas da seguinte forma:

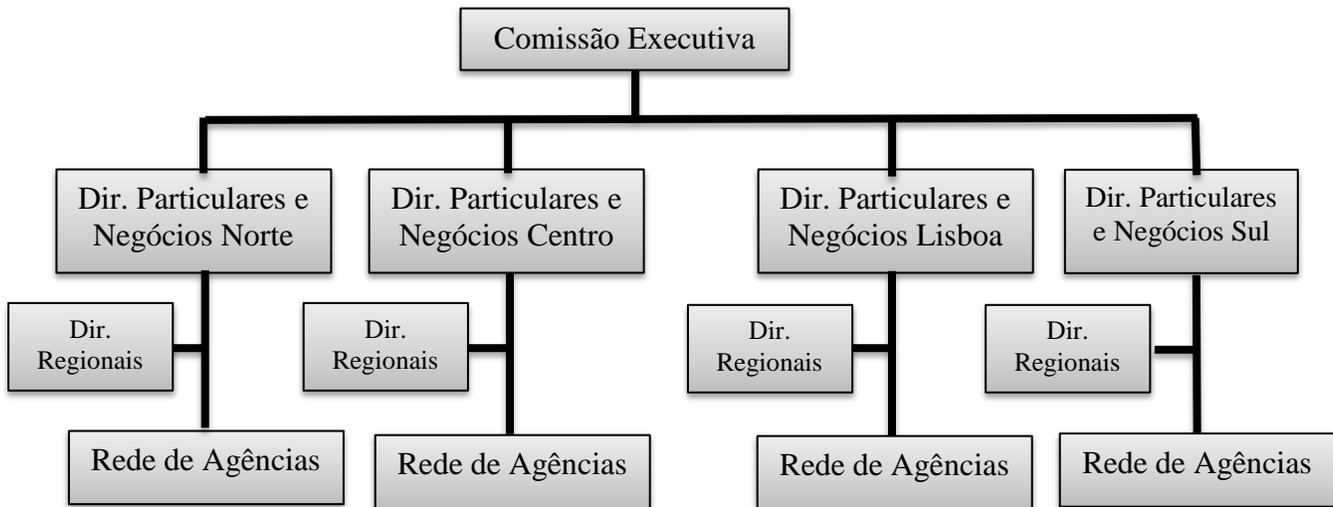


Figura 5 - Estrutura da Rede Comercial Clientes Particulares

Do número total de balcões, cerca de 30% dispõem de um Gestor Dedicado de cliente empresa. Do universo total destes profissionais, 111 possuem a categoria profissional de “*Gestor Multi-Agencia*”, uma vez que são responsáveis pela gestão de uma carteira onde constam clientes de diversos balcões. Os restantes 120 gestores de cliente são classificados como “*Gestores Uni-Agencia*”, responsabilizando-se pela gestão de uma carteira de clientes de um único balcão, encontrando-se próximos do cliente. Tendo em conta a proximidade que têm com o cliente, o presente projeto focar-se-á na análise de funções do Gestor de Cliente Uni-Agencia.

A atividade dos Gestores Uni-Agência consiste na dinamização da relação do banco com os clientes PME e Microempresas de maior valor, procurando criar relações duradouras, destacando-se as seguintes funções/responsabilidades (Guião de Boas Práticas da Agência, 2011):

- Gerir a Carteira - conhecer globalmente a carteira e seus principais indicadores – crescimento, rendibilidade, níveis médios de vinculação, exposição a grandes clientes, a clientes inativos e a novos clientes e cumprimento de objetivos; garantir que todos os clientes da sua carteira cumprem os critérios de elegibilidade definidos;
- Conhecer todos os Clientes e atuar proactivamente - relacionar-se regularmente com os clientes, promovendo contactos com a globalidade da carteira, identificando o perfil e necessidades do cliente; detetar oportunidades de negócio imediatas e futuras; criar oportunidades de venda com base nas *leads* comerciais disponíveis (alertas, campanhas);
- Vender mais e melhor a cada cliente - ser comercialmente assertivo, dominando a oferta global e específica dos diferentes subsegmentos e o respectivo argumentário comercial; definir a estratégia comercial mais adequada para cada cliente, em função do seu subsegmento, perfil e potencial de crescimento (a carteira inclui Empresas, ENI e Sócios c/ participação >30%);
- Fazer prospeção de mercado e captar novos clientes.

Em suma, o banco em análise opera com uma dimensão tal que se constitui como um agente principal nos mercados financeiros em que opera e que ultrapassam as fronteiras nacionais assumindo um verdadeiro papel estruturante na economia nacional. O seu papel reveste-se de uma importância tal que se pode considerar institucional pelo que a análise da sua missão revela uma amplitude que ultrapassa em muito o expectável num banco comercial.

Fruto provável da compreensão desse papel, surge um conjunto explícito de valores e princípios éticos que se pretende reguladores da ação do quotidiano dos colaboradores. É sobretudo no caso especial dos gestores de cliente empresa (GCE) que a atribuição de funções de gestão das condições de fronteira (Mintzberg, 1995) se reveste de particular interesse estratégico. Da análise destas ressalta uma função predominantemente comercial (três dos quatro papéis são de cariz comercial) mas também técnica (na análise da carteira de clientes).

2.2. Abordagem metodológica

O presente estudo propõe-se identificar as competências chave da função Gestor de Cliente Empresa de um banco, tomando por referência os modelos centrais de caracterização de competências dos quais destacamos o modelo subjacente à O*NET e o modelo arquitetónico de Roe (2002) cuja articulação nos propomos concretizar.

Considerando que este objetivo tem a natureza de caracterização do estado atual de um determinado objeto de investigação, neste caso os KSAs e APOs, o método descritivo acaba por ser o mais adequado (Reto e Nunes, 1999). Neste caso, a abordagem qualitativa é de maior utilidade do que a quantitativa dado que se trata de compreender a as leituras identitárias que os profissionais em causa tecem sobre essa atividade a par dos requisitos que, da sua praxis profissional, condicionam o seu desempenho. Consequentemente, por permitir a compreensão dos significados partilhados entre os profissionais a abordagem qualitativa afigura-se a mais adequada (Denzin & Lincoln, 1994). Em acréscimo, a eficácia deste estudo de perfil de competências decorre tanto do seu rigor técnico e científico como da validação social que merecer por parte dos próprios profissionais e decisores organizacionais, pelo que as técnicas implicadas nesta abordagem, nomeadamente a entrevista, por permitirem o contacto pessoal, a liberdade de discurso e o maior envolvimento na fase de recolha de dados, favorecem esta validação social.

2.3. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas para recolher informação acerca das APOs e KSAs dos gestores de cliente empresa, foram a observação participante e as entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Quivy e Camenhoudt (2008) estas duas técnicas são complementares. As entrevistas permitem analisar o sentido que os atores dão às suas práticas e acontecimentos ao passo que a observação participante possibilita uma análise dos factores não verbais manifestados no comportamento dos sujeitos da amostra em contexto real.

2.3.1. Observação Participante

A observação participante está enquadrada na atividade profissional que desempenha na organização objeto de análise. O facto de desempenhar a função de Gestor de Clientes Particulares possibilita uma interação direta com os profissionais que desempenham a função de Gestor de Clientes Empresa e com toda a envolvente inerente à atividade, facilitando a recolha de informações relevantes no que respeita à função, bem como, à estrutura e funcionamento global da organização.

2.3.2. Entrevista Semiestruturada

Para Kvale (1996) o objetivo das entrevistas semiestruturadas é recolher descrições acerca da vivência dos entrevistados, sob a forma de entrevistas exploratórias ou entrevistas com o objetivo de testar hipóteses pré-definidas. O presente estudo utiliza as entrevistas exploratórias no sentido de examinar as descrições dos Gestores de Cliente relativamente à função que desempenham.

Esta técnica de recolha de dados está adequada ao objetivo deste estudo uma vez que das descrições dos indivíduos resultam *inputs* que permitem identificar as competências chave dos Gestores de Cliente Empresa. Assim, elaborámos um guião de entrevista (anexo 1) estruturado de acordo com as categorias que compõem o modelo arquitetónico de Roe (2002), com a intenção de obtermos os indicadores associados a cada um dos elementos com base nas descrições dos Gestores de Cliente Empresa.

O guião de entrevista contempla seis secções. A primeira procura criar as condições para deixar os inquiridos mais à vontade no relato das suas experiências e cumprir com os requisitos éticos de clarificação dos objetivos do estudo e garantias de confidencialidade.

A segunda secção (questões 1 e 2) pretende aferir a antiguidade na função e uma breve descrição do percurso profissional. Estas questões de cariz introdutório permitem recolher variáveis que podem influenciar a descrição do Gestor de Cliente acerca do seu trabalho.

A terceira secção compreende as questões 3 a 5 que abordam o topo do modelo arquitetónico de Roe (2002) solicitando aos inquiridos que identifiquem as competências e

subcompetências chave da função. Procurámos obter uma descrição da missão da função, a percepção do que é um Gestor de Cliente competente, bem como as competências que proporcionam o desempenho excelente. Solicitámos igualmente uma enumeração das principais tarefas inerentes à função.

A quarta secção compreende as questões 6 a 8 que focam os pilares do modelo arquitetónico de Roe (2002) tendo assim por objetivo a identificação dos KSAs com base nas descrições do Gestores de Cliente. Pedimos informação acerca dos conhecimentos, capacidades e atitudes chave. As dimensões da O*NET (National Center for O*NET Development, 2007) serviram de matriz da questão quanto aos requisitos a nível académico para o desempenho excelente da função.

A quinta secção compreende as questões 9 a 15 focadas na base do modelo de Roe (2002), nomeadamente as aptidões, os traços de personalidade e outras características-chave, com base nas descrições dos Gestores de Cliente, pese embora a compreensão de que esta informação tem carácter opinativo provinda de leigos.

A sexta secção pretende que o inquirido identifique as áreas-chave de formação, os critérios de avaliação do desempenho na função e as competências ligadas diretamente a esses critérios (para assim garantir que as opiniões do inquirido têm a consistência necessária para serem consideradas maduras). Na eventualidade do inquirido não conseguir articular bem esta informação, estava prevista a reformulação da questão com vista à obtenção de uma resposta coerente.

Na conclusão da entrevista solicitámos informação sociodemográfica do inquirido quanto à idade, habilitações literárias e antiguidade na organização.

2.4. Amostra

Um estudo desta natureza deve garantir que a amostra permite identificar várias conceções de competências dentro do grupo profissional sob estudo à semelhança de Sandberg (2000). Nesse sentido, os critérios de elegibilidade foram: 1) ser gestores de cliente empresa há mais de 1 anos, 2) estar no ativo na instituição bancária em causa; 3) heterogeneidade no perfil sociodemográfico quanto à idade, sexo, e localização geográfica. O número de indivíduos a inquirir não foi definido *a priori* porque a amostra deverá ter por dimensão aquela que permita

saturar informação (Bardin, 1977). O procedimento de constituição da amostra seguiu forma não aleatória por intermédio de contacto direto com interlocutores de mais fácil acessibilidade, mas observando estritamente os critérios de elegibilidade. A saturação de informação ocorreu com a oitava entrevista.

Desta forma, a amostra é constituída por oito gestores de cliente empresa, com idades compreendidas entre os 23 e os 41 anos, sendo equitativa em termos de sexo, trabalhando todos na RLVT, e com antiguidades na instituição que variam entre 4 e 14 anos. A tabela 1 caracteriza individualmente os inquiridos.

SUJEITOS	SEXO	IDADE	FUNÇÃO	ANTIGUIDADE	FORMAÇÃO
S.R	F	36	Gestor Cliente	13 anos	Licenciatura em Gestão
T.B.	M	23	Gestor Cliente	4 anos	Licenciatura em Gestão Bancária
N.P.	M	35	Gestor Cliente	13 anos	Licenciatura em Informática de Gestão
E. H.	M	38	Gestor Cliente	11 anos	Licenciatura em Gestão e Pós Graduação em Sistemas de Inovação no Sistema Financeiro.
N.S.	M	41	Gestor Cliente	12 anos	Licenciatura em Gestão
R.C.	F	30	Gestor Cliente	11 anos	Licenciatura em Marketing, Publicidade e Relações Públicas
A.M.	M	30	Gestor Cliente	5 anos	Licenciatura em Gestão
S.A.	F	32	Gestor Cliente	8 anos	Licenciatura em Gestão
M.V.	F	39	Gestor Cliente	14 anos	Licenciatura em Marketing
S.B.	F	34	Gestor Cliente	11 anos	Licenciatura em Economia

Tabela 1 - Caracterização dos Sujeitos da Amostra

2.5. Análise de Dados

Terminadas as entrevistas, os dados recolhidos foram transcritos e esse conteúdo analisado seguindo os procedimentos técnicos de Bardin (1977). Para esta autora, é necessária a constituição e categorias que traduzam conteúdos com elementos análogos entre si e que admitam qualificação em termos genéricos. Para o efeito, fragmentámos o discurso dos entrevistados em unidades de conteúdo pertinentes para o objeto de análise (neste caso, a unidade de análise é a palavra) tomando a unidade de contexto (a frase e o parágrafo) como elementos que permitiam precisar o significado de cada unidade de conteúdo.

Para Bardin (1977) a categorização do conteúdo poderá ser realizada com recurso a processos opostos:

- *A priori*, categorias estabelecidas previamente, baseadas em hipóteses teóricas previamente existentes, ou seja, as unidades de conteúdo são distribuídas da maneira a mais adequada possível dentro das categorias já definidas;
- *A posteriori*, emergentes do conteúdo devido à sua inexistência prévia.

No presente estudo optámos por uma categorização apriorística, uma vez que o guião de entrevista foi estruturado de acordo com as categorias que compõem o modelo arquitetónico de Roe (2002). Não obstante, admitimos sempre a possibilidade de emergirem novas categorias decorrentes da especificidade da função ou do contexto organizacional. Esta abertura decorreu também de alguns elementos constitutivos na O*NET não estarem cobertos no modelo de Roe.

As unidades de significado referentes aos KSAs e APOs são igualmente subcategorizadas *a priori*. A O*NET disponibiliza uma descrição detalhada de uma função em tudo similar à função de gestor de cliente, pelo que a subcategorização dos KSAs tem como base os descritores da O*NET para a função “Sales Agent, Financial Services”.

Embora as APOs compreendam características com um cariz menos objetivo, são igualmente enquadradas em subcategorias *a priori*. Considerando a ausência de consenso entre os autores, as unidades de significado referentes às “atitudes” serão enquadradas nas subcategorias definidas por Roe (2002) na análise das várias funções que publicou (i.e. “piloto de aviação civil”, “especialista em tecnologias de informação”, “contabilista” e “psicólogo”). A subcategorização dos descritores de personalidade é enquadrada no modelo de traços de personalidade denominado “Big Five”. Segundo McCrae e Costa (1992), a estrutura deste modelo surgiu nos anos 30 quando McDougall analisou a personalidade a partir de cinco fatores distintos: intelecto, carácter, temperamento, disposição e humor. No entanto, a atual configuração dos “Big Five” foi concebida por estes autores nos anos 1990, que identificaram cinco grandes fatores com o programa de pesquisas desenvolvido nos EUA. Assim, os autores identificaram os seguintes fatores de personalidade:

1. Neuroticismo: Permite medir a instabilidade emocional. As pessoas que manifestam este traço elevado são ansiosas, inibidas, melancólicas e com baixa autoestima. Por outro lado as pessoas que pouco manifestam este traço são de trato fácil, otimistas e com elevada autoestima;
2. Extroversão: Permite medir a sensação de bem-estar, nível de energia e a facilidade nas relações interpessoais. Uma manifestação elevada deste fator significa afabilidade, sociabilidade e capacidade de imposição, ao passo que o inverso indica introversão, reserva e submissão;
3. Abertura à experiência: Uma pessoa que manifeste significativamente este fator tem gosto pela novidade e tendência para a criatividade, pelo que em sentido inverso estão as pessoas mais convencionais, ordeiras e rotineiras;
4. Afabilidade: Este fator está relacionado com as relações interpessoais, pelo que a sua presença traduz uma pessoa sentimental, amistosa e calorosa, ao passo que o inverso indica retração, crítica e egocentrismo;
5. Conscienciosidade: Permite medir o grau de concentração, logo uma forte manifestação deste fator está associada às pessoas disciplinadas, comprometidas e confiáveis. Uma baixa manifestação deste fator está associada aos indivíduos indisciplinados e distraídos.

Roe (2002) salienta a existência de outras características pessoais (interesses e valores) com carácter estável, sendo a base de aprendizagem de cada indivíduo, ao nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como competências e subcompetências. Assim, estas características serão igualmente categorizadas.

As categorias identificadas *a priori* são assim em número de oito, nomeadamente: Missão, Tarefas, KSA, APO, Formação, Critérios de Eficácia da Função, Outras Características, Competências e Subcompetências.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

A informação recolhida nas entrevistas foi submetida a análise de conteúdo através do critério da frequência das respostas dos entrevistados. Optámos por organizar os resultados por categoria e não por questão, uma vez que os inquiridos não são especialistas na temática das competências, manifestando frequentemente dificuldade em enquadrar corretamente a sua conceção da atividade de gestor de cliente na questão que lhes é diretamente colocada (e.g.: capacidades vs. aptidões).

Subsequentemente, os dados são ordenados por subcategoria e por ordem decrescente do número de ocorrências. A descrição dos resultados para cada categoria é ilustrada com uma tabela onde constam o registo das ocorrências para cada subcategoria e a média de cada subcategoria. A análise é suportada por exemplos textuais retirados do corpus de entrevista.

3.1. Missão do Gestor de Cliente Empresa

Com a conceção da sua missão por parte do Gestor de Cliente Empresa (GCE), foram obtidas 62 ocorrências em todas as subcategorias.

A subcategoria *fornecer o produto/serviço adequado às necessidades* obteve o maior número de ocorrências (N=15), pelo que os GCE entendem que a sua missão passa essencialmente pela adequação da oferta à procura, tal como ilustram os seguintes exemplos:

- “Tentar dar resposta às empresas do produto adequado de acordo com a oferta do banco” (E3);
- “Adequar a cada momento e de acordo com as necessidades da empresa, os produtos e serviços da instituição” (E6);
- “O gestor de cliente competente é aquele que consegue conciliar os interesses do cliente com os interesses do banco” (E8).

Num plano ligeiramente inferior, os inquiridos consideram relevante para a missão *conhecer o cliente (E1)* e a *angariação de clientes (E4)*. Assim, globalmente é manifestado um cariz essencialmente comercial na conceção da missão do GCE, ao nível do incremento da relação com os atuais clientes e captação de novos clientes para o banco.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (7)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
MISSÃO DO GCE	a) Fornecer produto/serviço adequado às necessidades do cliente;	a) "fazer chegar ao cliente um produto adequado às necessidades do cliente";	a) 15
	b) Conhecer o cliente;	b) "é preciso conhecer muito bem o cliente";	b) 11
	c) Angariação de clientes;	c) "angariação de clientes";	c) 10
	d) Acompanhamento /desenvolvimento da carteira de clientes;	d) "acompanhamento da carteira de empresas";	d) 8
	e) Estabelecer relações de parceria/confiança;	e) "acima de tudo ser um parceiro";	e) 8
	f) Criar necessidades no cliente;	f) "criar necessidades no cliente";	f) 7
	g) Garantir a rentabilidade/crossselling;	g) "mantendo a rentabilidade da instituição";	g) 3
	TOTAL		62
	MÉDIA		8,86

Tabela 2 - Ocorrências da categoria Missão do GCE

3.2. Tarefas diárias do Gestor de Cliente Empresa

Na descrição das tarefas inerentes à sua função, os GCE manifestaram um total de 62 ocorrências em 8 subcategorias. A componente comercial das tarefas prevalece, uma vez que os gestores centralizam novamente a sua ação na interação direta com o cliente da instituição, manifestando 18 vezes que a principal tarefa é *atender às solicitações dos clientes (E7)*. A forte importância comercial na descrição das tarefas está igualmente patente no relevo que os gestores dão às reuniões com os clientes, preferencialmente nas instalações da empresa, como os seguintes exemplos espelham:

- “Marcar reuniões, fazer reuniões com os clientes, conhecer as instalações dos clientes” (E1);
- “Pelo menos duas vezes por semana tento fazer reuniões no local do cliente, na empresa, há que estabelecer prioridades marcando reuniões” (E3);

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (8)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
TAREFAS	a) Atendimento dos Clientes;	a) “as operações do dia-a-dia, o atendimento dos clientes;”	a) 18
	b) Análise de incumprimento;	b) “analisar o incumprimento”	b) 12
	c) Reunir com clientes;	c) “marcar reuniões pelo menos duas vezes por semana”;	c) 10
	d) Tarefas Administrativas;	d) “deixo outros dias para as tarefas burocráticas”;	d) 9
	e) Análise da carteira;	e) “análise dos números da carteira para ver onde estamos e para onde vamos”;	e) 8
	f) Pesquisa de novos clientes;	f) “fazer pesquisas”;	f) 6
	g) Gestão estratégica da carteira;	g) “qual a estratégia a definir”;	g) 4
	h) Resposta a reportes internos;	h) “reportes diários”;	h) 3
	TOTAL		70
MÉDIA		8,75	

Tabela 3 - Ocorrências da categoria Tarefas

É igualmente pertinente salientar a importância, com 12 ocorrências, que os GCE atribuem ao tratamento diário do incumprimento:

- “Existem tarefas que um gestor não pode negligenciar no seu dia-a-dia das quais destaco controlo do incumprimento”. (E7)

3.3. Critérios de Eficácia

Os resultados indicam que os GCE consideram que a eficácia da sua atividade deve ser avaliada quantitativamente e qualitativamente. A avaliação com base no cumprimento dos

objetivos comerciais prevalece ligeiramente, com um total de 8 ocorrências, comparativamente à avaliação qualitativa por parte da hierarquia, centrada na atitude profissional, que atinge 7 ocorrências.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (4)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
CRITÉRIOS DE EFICÁCIA	a) Resultados;	a) “vendas primeiro. É para isso que cá estamos;”	a) 8
	b) Avaliação Qualitativa Hierarquia;	b) “além disso temos a avaliação da nossa atitude profissional pela gerência”	b) 7
	c) Avaliação Qualitativa Cliente;	c) “o cliente também nos avalia através dos inquéritos telefónicos”;	c) 4
	d) Rentabilidade;	d) “deverá ser o benefício que a nossa função traz para o banco”;	d) 1
	TOTAL		20
	MÉDIA		5,00

Tabela 4 - Ocorrências da categoria Critérios de Eficácia

Os GCE consideram igualmente importante a avaliação efetuada pelo cliente através dos inquéritos telefónicos de satisfação, apesar de ser considerado um sistema de avaliação muito subjetivo:

- *“Por vezes é um pouco ambíguo...porque vão buscar uma amostra da nossa carteira e nem sempre colocam as perguntas de uma forma que o cliente compreenda. Muitas vezes são clientes que por alguma razão já não trabalham tanto connosco, não temos tido tanto contacto e é um pouco difícil avaliar nesse sentido” (E1);*
- *“A satisfação do cliente. Os inquéritos telefónicos nem sempre são os melhores, os mais fiáveis” (E2);*

3.4. Formação

Ao serem abordados acerca da formação atual e necessária, os inquiridos consideram relevante uma formação que contemple conteúdos técnicos e relacionais, nomeadamente ao nível da análise económico-financeira (N=10) bem como o atendimento ao cliente (N=8).

Tratando-se uma função que contempla uma avaliação detalhada de risco, a análise económico-financeira é tida como a área de formação mais valorizada por parte dos inquiridos:

- 1) “Os indicadores económicos, saber ler um balanço, um balancete” (E3);
- 2) “... contempla várias áreas da gestão, da contabilidade” (E6);

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (9)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
FORMAÇÃO	a) Análise económico-financeira;	a) “a maior parte são ligadas à parte da análise de empresa;”	a) 10
	b) Atendimento;	b) “o gestor de empresas já tem essa formação ao nível do atendimento”	b) 8
	c) Produtos e serviços;	c) “é fundamental estarmos atualizados ao nível dos produtos;”	c) 6
	d) Vendas;	d) “temos formação em vendas;”	d) 5
	e) Reciclagem genérica;	e) “é sempre bom ter formações de reciclagem;”	e) 2
	f) Partilha de casos de sucesso com colegas de outras zonas;	f) “temos mais troca de experiência de gestores;”	f) 1
	g) Reciclagem em contabilidade, fiscalidade e Direito Português;	g) “acho que deveria haver um <i>refresh</i> de vez enquanto, até pelas atualizações que vão existindo nas normas contabilísticas e fiscais e até no sistema jurídico português;”	g) 1
	h) Gestão do tempo;	h) “acho que devemos ter formação sobre gestão do tempo, pois andamos sempre a correr;”	h) 1
	i) Aplicativos;	i) “temos formação nas atualizações dos programas que utilizamos;”	i) 1
	TOTAL		
MÉDIA			3,89

Tabela 5 - Ocorrências da categoria Formação

Conteúdos que melhorem o relacionamento comercial com o cliente são igualmente considerados relevantes pelos inquiridos:

- 1) “... ultimamente também recebemos algumas ao nível do fator humano, da parte comercial, também interessa ao banco”(E3);
- 2) “... de resto temos a formação geral de atendimento e relação com o cliente, vendas, conflito, essas áreas mais relacionais” (E8);

É igualmente de salientar a importância que os inquiridos atribuem ao *conhecimento dos produtos e serviços* (N=6) e à aprendizagem de métodos eficazes de venda (N=5):

- a) “A diversidade de produtos que temos quase que obrigava a termos uma formação para cada tipo de operações” (E4);
- b) “Temos formações de vendas, atendimento em geral e dos produtos, principalmente quando saem coisas novas” (E9);

3.5. KSA da função Gestor de Cliente Empresa

3.5.1. Conhecimentos

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (8)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
CONHECIMENTOS	a) Licenciatura/conhecimentos em contabilidade;	a) “será na área da contabilidade e com uma licenciatura;”	a) 10
	b) Licenciatura/conhecimentos em Gestão;	b) “pelo menos uma licenciatura em gestão;”	b) 9
	c) Licenciatura/conhecimentos em Economia;	c) “é importante ter uma licenciatura em economia;”	c) 5
	d) Domínio da língua portuguesa;	d) “domine bem a língua portuguesa;”	d) 3
	e) Licenciatura/conhecimentos em Gestão Bancária;	e) “gestão bancária em absoluto;”	e) 2
	f) Licenciatura/conhecimentos em Marketing;	f) “também um bocadinho de Marketing;”	f) 2
	g) Licenciatura/conhecimentos em fiscalidade	g) “algumas luzes sobre os panoramas fiscais;”	g) 1
	h) Técnicas de Vendas;	h) “é bom conhecer algumas técnicas de vendas para fazer mais negócios;”	h) 1
	TOTAL		33
MÉDIA		4,13	

Tabela 6 - Ocorrências da categoria Conhecimentos

Os conhecimentos de *contabilidade* ($N=10$) têm o maior número de ocorrências por parte dos inquiridos, dada a importância da análise contabilística dos clientes empresariais.

- a) “... tem que ter bons conhecimentos a nível de contabilidade” (E1);
- b) “Se não tiver bases de contabilidade necessitará de mais investigação e formação do que uma pessoa com bases” (E3);
- c) “Sobretudo a contabilidade, caso contrário torna-se difícil entender o que se passa na vida das empresas” (E6);

Praticamente com o mesmo número de ocorrências dos conhecimentos de contabilidade, surgem os *conhecimentos em Gestão* ($N=9$) tidos por fundamentais para um bom desempenho. No entanto, os conhecimentos em Gestão acabam por abranger os conhecimentos em contabilidade, estando assim latente a importância que os inquiridos atribuem à análise económico-financeira.

- “Gestão em geral e Economia darão sempre as perspetivas mais core mais a habilitar para a função, isto é, pelo menos uma “ (E3);
- “Acho que se tem que ter bons conhecimentos (...) Gestão de empresas” (E4);
- “É muito importante ter conhecimentos na área da Gestão de empresas, pois é muito importante para nós analisarmos as empresas a nível qualitativo” (E5);

De realçar alguma frequência nas ocorrências referentes aos *conhecimentos em Economia*, uma vez que os inquiridos acham importante a realização de uma análise macro dos clientes empresa.

- “Ter algumas noções de Economia global, porque no mercado global em que vivemos tudo o que acontece em algum lado vai influenciar algo em que o cliente trabalha” (E3).

Apesar de numa maneira geral os GCE se considerarem vendedores, não houve um número significativo de ocorrências nos *conhecimentos em Marketing* ($N=2$) ou em *Vendas* ($N=1$).

3.5.2. Capacidades

Com 8 ocorrências cada, a *capacidade de escrita* e a *escuta ativa* obtiveram a maior frequência de resposta por parte dos inquiridos.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (9)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
CAPACIDADES	a) Escuta ativa;	a) “Capacidade enorme de escuta ativa;”	a) 8
	b) Escrita;	b) “Temos que escrever muitos emails”	b) 8
	c) Empatia;	c) “é muito importante estabelecer uma relação de empatia”;	c) 6
	d) Síntese;	d) “a pessoa tem que ser sucinta”;	d) 5
	e) Gestão do tempo;	e) “temos que fazer rápido e bem”;	e) 4
	f) Definição de prioridades;	f) “saber definir o que é urgente”;	f) 2
	g) Método;	g) “conceber um sistema que lhe permita gerir o seu dia-a-dia”;	g) 2
	h) Planeamento;	h) “planear antes de agir perante o cliente”;	h) 1
	i) Persuasão;	i) “é preciso uma grande capacidade de persuasão”;	i) 1
		TOTAL	
	MÉDIA		4,11

Tabela 7 - Ocorrências da categoria Capacidades

A O*NET (National Center for O*NET Development, 2007), define a escuta ativa como a capacidade de “*dar total atenção ao que os outros nos dizem, manifestando tempo para perceber os pontos a tratar, efetuando questões em momentos assertivos*”. O foco dos inquiridos incide novamente no cliente, no sentido em que o GCE deve conseguir compreender as situações e

necessidades do cliente da melhor maneira possível e simultaneamente procurar criar necessidades neste.

- *“Saber escutar é importante. Aprende-se mais estando calado do que interromper o cliente” (E3);*
- *“É preciso saber escutar o cliente para perceber o que ele cliente e aí podermos agir da melhor forma possível. Muitas vezes as pessoas precisam de falar, de desabafar, logo isso é meio caminho andado para perceber o que elas precisam” (E9);*

Tendo em conta a crescente utilização do email como canal de comunicação e a necessidade de colocar por escrito toda a informação do cliente empresa, os inquiridos referiram frequentemente a *capacidade de escrita* como uma das principais capacidades para o desempenhar da sua função.

Existe igualmente uma clarificação por parte da O*NET (National Center for O*NET Development, 2007) relativamente ao conceito de capacidade de escrita, sendo considerada como a “comunicação eficaz por escrito de um modo apropriado às necessidades do interlocutor”.

- *“Uma pessoa com um discurso adequado, que domine bem a língua portuguesa, porque temos que escrever muitos emails e fazer muitas propostas” (E1);*
- *“Na relação com o cliente é conveniente sabermos falar e escrever bem para que nos compreendam. Muitas vezes a linguagem bancária não é fácil e é preciso trocar os termos técnicos por miúdos” (E8);*

3.5.3. Atitudes

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (7)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
ATITUDES	a) Integridade/Honestidade;	a) “tem que ser uma pessoa íntegra;”	a) 12
	b) Respeito pelos outros;	b) “boa relação interpessoal com os colegas e também com os clientes;”	b) 11
	c) Orientação para o cliente;	c) “integrar no mundo do cliente;”	c) 11
	d) Proatividade;	d) “tem que ser proactivo;”	d) 11
	e) Rigor;	e) “tem que ser uma pessoa rigorosa;”	e) 3
	f) Compromisso;	f) “vestir a camisola;”	f) 3
	g) Responsabilidade;	g) “ser uma pessoa idónea, que se preocupa;”	g) 2
	TOTAL		53
MÉDIA		7,57	

Tabela 8 - Ocorrências da categoria Atitudes

Relativamente às atitudes, a análise das ocorrências das respostas dos inquiridos incidem essencialmente no âmbito da postura perante a organização e perante o cliente.

A *Integridade e Honestidade* (N=12) foram as atitudes com maior número de ocorrências teve no discurso dos inquiridos.

- “Acho que me vou repetir mas o sentido de responsabilidade e a honestidade são transversais à atividade bancária” (E8);

Praticamente no mesmo plano, com o registo de 11 ocorrências cada, surge o *respeito pelos outros*, a *orientação para o cliente*, e a *proatividade*.

- “É preciso também ter uma boa relação interpessoal com os colegas e também com os clientes” (E9);
- “... soluções que vão ao encontro às necessidades do cliente quer as manifestadas pelo mesmo ou as identificadas previamente” (E7);

- “... depois é necessário centrar-se no cliente, ser proactivo, pois só assim é que o negócio cresce” (E8);

3.6. APO da função Gestor de Cliente Empresa

3.6.1. Aptidões

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (7)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
APTIDÕES	a) Rapidez;	a) “rápido a pensar;”	a) 6
	b) Adaptabilidade;	b) “se adaptar ao cliente e ao que o cliente precisa”;	b) 6
	c) Expressão Oral;	c) “é conveniente sabermos falar”;	c) 5
	d) Criatividade;	d) “optar por soluções mais criativas”;	d) 4
	e) Inteligência Emocional;	e) “inteligência emocional é um ponto extremamente importante”;	e) 2
	f) Expressão Escrita;	f) “escrever bem para que nos compreendam”;	f) 2
	g) Raciocínio Numérico;	g) “análise ao nível dos números”;	g) 1
	TOTAL		26
	MÉDIA		3,71

Tabela 9 - Ocorrências da categoria Aptidões

A rapidez de raciocínio/execução (N=6) e a adaptabilidade (N=6) são as aptidões com maior número de frequências de resposta por parte dos inquiridos.

- “Como referi há pouco é preciso uma pessoa ser muito rápida. Temos prazos e muitas solicitações ao mesmo tempo, pelo que a rapidez é fundamental” (E8);
- “... o próprio gestor adaptar-se ao cliente e às necessidades de um determinado cliente e saber adaptar os produtos do banco ao próprio cliente” (E2);

No entanto, aptidões como a expressão oral (N=5) e a criatividade (N=4) têm também uma representação similar às duas primeiras.

- “Não basta só fazer despachos, é preciso transmitir a informação ao cliente” (E5);

- “O facto de podermos dar resposta aos desafios constantes, resolver problemas e optar por soluções mais criativas” (E6);

3.6.2. Traços de Personalidade

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (15)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
TRAÇOS DE PERSONALIDADE	a) Responsabilidade/Integridade;	a) “uma pessoa idónea;”	a) 12
	b) Organizada;	b) “uma pessoa muito organizada;”	b) 8
	c) Resiliência;	c) “uma pessoa que não desista;”	c) 6
	d) Assertiva;	d) “alguém que saiba estar;”	d) 4
	e) Calma;	e) “uma pessoa calma que aguenta o stress;”	e) 3
	f) Ativa;	f) “uma pessoa ativa, com garra;”	f) 3
	g) Segura de si;	g) “que transmita confiança;”	g) 3
	h) Simpática;	h) “que se saiba divertir com o cliente;”	h) 2
	i) Criativa;	i) “é preciso sermos criativos;”	i) 2
	j) Flexível;	j) “o Gestor deve ser flexível;”	j) 2
	k) Extrovertida;	k) “não pode ser uma pessoa muito introvertida;”	k) 2
	l) Otimismo;	l) “uma pessoa otimista;”	l) 1
	m) Tolerante;	m) “não sou uma pessoa de criar conflitos;”	m) 1
	n) Entusiasta;	n) “não me preocupo em ver o lado negativo;”	n) 1
	o) Curiosa;	o) “a curiosidade, saber fazer perguntas;”	o) 1
TOTAL			51
MÉDIA			3,40

Tabela 10 - Ocorrências da categoria Traços de Personalidade

Ao analisarmos as 51 ocorrências relativas ao perfil de personalidade ideal do GCE, compreendemos que os inquiridos consideram a *responsabilidade/integridade* como o traço dominante, coincidindo com o sentido de resposta da questão acerca das atitudes que o gestor deverá manifestar.

- “Tem que ser uma pessoa íntegra, rigorosa, basicamente é isso. Tem que se passa uma imagem de confiança ao cliente (E4)”;

Os inquiridos atribuem igualmente relevância aos traços *organização* (N=8) e *resiliência* (N=6), considerando-os importantes para o desempenho da função;

- “A desorganização mina o desempenho. Uma pessoa tem que ter jogo de cintura, saber adaptar-se a todas as situações quer sejam boas ou más Sem isto não é possível ter um bom desempenho” (E8);
- “Deverá ser possuidor de grande proatividade para com as diversas situações que se depara e ser resiliente nunca desistindo perante as adversidades procurando as melhores soluções.” (E7);

3.6.3. Outras Características

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS (7)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.
OUTRAS CARACTERÍSTICAS	a) Integridade/Honestidade	a) “pessoa íntegra	a) 12
	b) Gosto pela área das empresas;	b) “uma pessoa que gosta das empresas;”	b) 9
	c) Gosto por lidar com pessoas;	c) “gosto de contactar com vários clientes de várias gamas”	c) 5
	d) Autoiniciativa para uma aprendizagem constante;	d) “parte também de cada um a procura da formação”;	d) 5
	e) Gosto por fazer bem;	e) “gosto pelo fazer bem”;	e) 3
	f) Compromisso	f) “vestir a camisola”	f) 2
	g) Evitar repetição do erro;	g) “não nos enganarmos duas vezes de igual forma”;	g) 1
	TOTAL		37
	MÉDIA		5,28

Tabela 11 - Ocorrências da categoria Outras Características

Identificámos 37 ocorrências enquadráveis na categoria “outras características”, nomeadamente ao nível dos interesses e valores. Os inquiridos, destacam a importância da

integridade/honestidade (N=12) como indispensáveis na atividade bancária. Quando focados nas condições necessárias para um bom desempenho do GCE, destacaram o gosto pela área das empresas, com um total de 9 ocorrências.

- “...quem trabalha num banco tem que ter honestidade “ (E8);
- “Ser uma pessoa que gosta das empresas, que gosta de andar na rua, de conhecer as empresas, de contactar com vários clientes de várias gamas, de vários segmentos” (E1);
- “A função em si é aliciante...o aspeto dos objetivos a atingir, as operações novas, o captar clientes, tem que ser algo que a pessoa goste, senão não vai lá. Tem que gostar do contexto de empresas. Já estive do lado dos particulares e é completamente diferente. Tem que se gostar e gostar de ir à luta, de fazer operações novas, captar clientes novos, contratar. A função em si é motivante nesse aspeto. “ (E4);

3.7. Subcompetencias do Gestor de Cliente Empresa

Através da análise do *corpus* das entrevistas, identificámos nove subcompetências num total de 608 ocorrências. As subcompetências focadas no cliente registam o maior número de ocorrências (N=472), no entanto destacamos as subcategorias com registos acima da média:

- a) *Atender/Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email);*
 - “A principal tarefa é o atendimento geral de empresas da agência.” (E9);
- b) *Identificar as necessidades dos clientes;*
 - “...conseguir antecipar as necessidades do cliente.” (E1);
- c) *Angariar novos clientes;*
 - “Tem que angariar negócio, captar empresas para o banco.” (E10);

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS (9)	UNIDADES DE CONTEÚDO	OCORR.	
SUBCOMPETÊNCIAS	a) Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email);	a) “Agendar reuniões com clientes atuais da carteira”;	a) 152	
	b) Analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos;	b) “Temos formação na análise contabilística, pois é fundamental”;	b) 102	
	c) Identificar as necessidades dos clientes;	c) “meio caminho andado para perceber o que elas precisam”	c) 84	
	d) Angariar novos clientes;	d) “captar empresas para o banco”;	d) 71	
	e) Adequar a oferta ao cliente;	e) “conseguir dar uma oferta adequada ao cliente”;	e) 58	
	f) Conhecer os clientes;	f) “Ao conhecermos bem o cliente também evitamos reclamações”;	f) 43	
	g) Estabelecer relações de parceria com os clientes;	g) “acima de tudo ser um parceiro”;	g) 42	
	h) Acompanhar, analisar e desenvolver a carteira de clientes de uma forma proactiva;	h) “A principal tarefa é a gestão da carteira”;	h) 34	
	i) Criar novas necessidades nos clientes;	i) “criar necessidades ao cliente”;	i) 22	
	TOTAL			608
	MÉDIA			67,5

Tabela 12 - Ocorrências da categoria Subcompetências

De salientar a elevada frequência da subcompetência de cariz mais técnico *analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos (N=102)*.

- “Em seguida analiso o incumprimento, pois com toda esta crise é fundamental estar em cima do acontecimento e antecipar situações mais complicadas.” (E8);

3.8. Competências do Gestor de Cliente Empresa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCOMPETÊNCIAS	OCORR.
COMPETÊNCIAS	1. Revelar Adaptação e Tolerância;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Identificar as necessidades dos clientes. (N=84); Angariar novos clientes. (N=71); Adequar a oferta ao cliente. (N=58); Conhecer os clientes. (N=43); Estabelecer relações de parceria com os clientes. (N=42); Criar novas necessidades nos clientes. (N=22); 	472
	2. Organizar e Executar;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos. (N=102); Angariar novos clientes(N=71); Adequar a oferta ao cliente. (N=58); Acompanhar, analisar e desenvolver a carteira de clientes de uma forma proactiva. (N=34); 	417
	3. Interagir e Apresentar;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Identificar as necessidades dos clientes. (N=84); Angariar novos clientes. (N=71); Conhecer os clientes. (N=43); Estabelecer relações de parceria com os clientes. (N=42); Criar novas necessidades nos clientes. (N=22); 	414
	4. Criar e Conceber;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Angariar novos clientes. (N=71); Adequar a oferta ao cliente. (N=58); Criar novas necessidades nos clientes. (N=22); Acompanhar, analisar e desenvolver a carteira de clientes de uma forma proactiva. (N=34); 	337
	5. Apoiar e Cooperar;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Angariar novos clientes. (N=71); Conhecer os clientes. (N=43); Estabelecer relações de parceria com os clientes. (N=42); 	308
	6. Analisar e Interpretar;	<ul style="list-style-type: none"> Analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos. (N=102); Identificar as necessidades dos clientes. (N=84); Adequar a oferta ao cliente. (N=58); Acompanhar, analisar e desenvolver a carteira de clientes de uma forma proactiva. (N=34); 	278
	7. Liderar e Realizar;	<ul style="list-style-type: none"> Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152); Angariar novos clientes. (N=71); Criar novas necessidades nos clientes. (N=22); 	245
		<p>1) TOTAL 2) MÉDIA</p>	

Tabela 13 - Ocorrências da categoria Competências

Verificadas as subcompetências, procedemos à identificação das competências ligadas a estas. Optámos por organizar as subcompetências em sete subcategorias de acordo com a segmentação resultante do modelo de Bartram (2005). Deste modelo resultaram oito subcategorias, no entanto, a análise do corpus das entrevistas tornou redundante a diferenciação entre “liderar e decidir” e “empreender e realizar”, pelo que optámos por uma única subcategoria denominada “liderar e realizar” para agrupar este tipo de subcompetências.

Assim, a competência “revelar adaptação e tolerância” registou o maior número de ocorrências (N=472), essencialmente com o contributo elevado das seguintes subcompetências:

- Atender / Reunir eficazmente com os clientes (N=152);

“...contactar com vários clientes, de várias gamas, de vários segmentos. Tanto pode ser o cliente que tem uma pastelaria pequena como um cliente mais sofisticado.” (E1);

- Identificar as necessidades dos clientes (N=84);

“É o que consegue perceber o que o cliente quer e adapta os produtos e serviços ao cliente.” (E10);

- Angariar novos clientes (N=71);

“...porque muitas vezes temos uma grande dificuldade em captar novas empresas. Temos que insistir muito. O gestor tem que ser uma pessoa que não desista, uma pessoa que seja consistente.” (E1);

Com um valor ligeiramente inferior de ocorrências figuram as competências “organizar e executar” (N=417), cujo maior contributo de repetições é atribuído às subcompetências:

- Atender / Reunir eficazmente com os clientes (presencial, telefónico e email). (N=152);

“Depois temos também o atendimento presencial, as respostas aos emails dos clientes e das hierarquias, aos telefonemas e aos pedidos feitos diariamente pelos clientes.” (E5);

- Analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos. (N=102);

“Analisar os diversos indicadores, nomeadamente o incumprimento que hoje em dia é tão importante controlar, as variações nas diversas rubricas para procurar corrigir os eventuais desvios”. (E2);

A subcategoria de competências *interagir e executar* (N=414) assume igualmente relevância na frequência de resposta dos inquiridos, com o contributo das subcompetências *atender / reunir eficazmente com os clientes* (N=152) e *identificar as necessidades dos clientes* (N=84).

- *“...dar resposta em tempo útil a todas as solicitações, independentemente de estarem ou não programada. Nestas funções tem de existir sempre espaço para o imprevisto. Os clientes, hoje dia, privilegiam a rapidez das respostas e qualidade das mesmas.” (E6);*
- *“O Gestor, no relacionamento com os clientes, deverá ser proactivo, ir ao encontro dos clientes, planejar antes de agir perante o cliente, procurar soluções que vão de encontro às necessidades do cliente quer as manifestadas pelo mesmo ou as identificadas previamente. (E7);*

Identificadas as competências, tornou-se pertinente organizá-las em grupos homogéneos de competências. Assim, as *metacompetências* registaram o maior número de ocorrências (N=1087), com o maior contributo da competência *revelar adaptação e tolerância* com 472 ocorrências. As competências sociais foram igualmente relevantes (N=414) essencialmente com o contributo da competência *interagir e apresentar* (N=414).

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	OCORR.
Metacompetências	<ul style="list-style-type: none">• Revelar Adaptação e Tolerância. (472);• Criar e Conceber. (337);• Analisar e Interpretar (278);	1087
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Interagir e Apresentar. (414);• Apoiar e Cooperar (308);	722
Competências Técnico-Funcionais	<ul style="list-style-type: none">• Organizar e Executar. (417);	417
Competências Políticas	<ul style="list-style-type: none">• Liderar e Realizar. (245);	245
TOTAL		2471
MÉDIA		617.75

Tabela 14 - Nº de ocorrências por grupo de competências

CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1. Discussão

A análise qualitativa da informação recolhida permitiu aquilatar a conceção dos GCE acerca da sua função ao nível da Missão, Tarefas, KSA, APO, Formação, Critérios de Eficácia da Função, Outras Características, Subcompetências e Competências.

Para Drucker (1973), a empresa é definida pela missão e não pelo nome, estatuto ou produto que faz. Somente uma clara definição de missão permite, clarifica e torna realistas os objetivos da empresa. A perspectiva de Drucker (1973) é igualmente aplicável a cada função dentro da empresa, uma vez que a missão da organização apenas poderá ser atingida se cada uma das funções atingir a sua missão específica.

Os GCE concebem a sua missão como o incremento do negócio bancário, através da adequação dos produtos e serviços, por via do conhecimento detalhado do cliente atual e futuro. Esta definição de missão da função contribui para a missão global do grupo empresarial da instituição, uma vez que só um banco que conhece bem os clientes tem a possibilidade de se afirmar como estruturante no sistema financeiro.

Para especificarmos a atividade dos GCE, propusemos que os inquiridos efetuassem uma descrição das tarefas diárias de tal modo a serem abrangentes e simultaneamente específicas. Tal configura conceptualmente o conceito de tarefa. Na descrição das tarefas diárias os GCE colocam o foco na atuação perante o cliente ao nível do atendimento, para satisfazer e criar novas necessidades no cliente. A O*NET (2007) considera igualmente que as principais tarefas estão relacionadas com a satisfação e criação de necessidades no cliente e o contacto com o cliente. Adicionalmente o tratamento do incumprimento é igualmente considerado como um aspeto crítico, assumindo o mesmo grau de importância que a manutenção e captação de negócios, sendo fundamental para a estratégia das instituições financeiras em geral, nomeadamente ao nível da correção dos desvios provocados pelo crescente incumprimento no atual contexto económico-financeiro.

Quando solicitados para expressar quais os critérios de eficácia que consideram relevantes para a avaliação do seu desempenho, os GCE evidenciaram o grau de concretização dos objetivos

comerciais e o grau de satisfação do cliente como critérios-chave. No entanto consideram igualmente importante uma avaliação qualitativa das competências, cuja responsabilidade deverá ser da hierarquia direta. Ceitil (2007) considera benéfica a avaliação de desempenho baseada nas competências, uma vez que aumenta a produtividade e a orientação para os resultados, traduzindo-se num aumento de competitividade em que os indivíduos melhoram o desempenho, e conseqüentemente, os resultados quantitativos. Segundo Ceitil (2007) este método de avaliação de desempenho poderá igualmente ser um meio de identificação de potencial nos colaboradores, melhorar o desempenho das equipas, melhorar a qualidade das relações entre colaboradores e superiores hierárquicos, estimulando a responsabilização dos colaboradores face aos objetivos individuais e coletivos.

Ao nível da formação, os GCE destacaram a importância da análise económico-financeira e do correto atendimento ao cliente, estando em consonância com a hierarquia de frequências anteriormente identificadas. Assim, as subcompetências “atender/reunir eficazmente com os clientes” e “analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos” devem ser consideradas básicas para o desempenho da função. Para Gomes et al. (2008), a formação deverá proporcionar resultados nos domínios do “saber saber”, “saber fazer” e “saber ser e estar”. O “saber saber” pretende o desenvolvimento de competências de carácter geral e específico à função. A formação no âmbito da “análise económico-financeira”, dos “produtos e serviços” e “aplicativos” enquadra-se no domínio do “saber saber”. No âmbito do “saber fazer” enquadramos a formação de reciclagem e ao nível das “vendas”, uma vez que pressupõem a aquisição de novos métodos e técnicas para a realização de uma atividade específica. Por fim, a formação ao nível do “atendimento” e “gestão do tempo” enquadram-se no domínio do “saber ser e estar” pois visa a valorização de competências comportamentais.

Os conhecimentos são saberes de facto ou técnicos de uma dada área, que isoladamente não distinguem as performances superiores das restantes (Boyatzis, 1982), podendo estar relacionados com a formação ministrada. No entanto, os inquiridos consideram que os conhecimentos necessários para o desempenho da função GCE devem preferencialmente estar previamente apreendidos, se possível a nível académico. A perspectiva dos GCE é concordante com a perspectiva de Roe (2002), que advoga que os conhecimentos são, em regra, apreendidos através do sistema educativo. Assim, para desempenhar devidamente a função, o GCE deve possuir essencialmente conhecimentos técnicos ao nível da contabilidade, preferencialmente uma

licenciatura em contabilidade, gestão ou economia. De notar que conhecimentos mais comportamentais e relacionados com a interação com o cliente estão num plano inferior, sendo exemplo o “domínio da língua portuguesa” e as “técnicas de vendas”. Os conhecimentos considerados fundamentais pelos GCE são-nos igualmente na descrição de conhecimentos disponibilizada pela O*NET (2007) para a função “Sales Agents, Financial Services”. Porém, a O*NET (2007) releva o cariz comercial do GCE, ao considerar os conhecimentos “Serviço Personalizado ao Cliente” e “Vendas e Marketing” como maior percentagem de importância.

Contrariando a relevância atribuída aos conhecimentos técnicos, as capacidades predominantes remetem para a interação com o cliente. A escuta ativa e a empatia são capacidades fundamentais para um bom desempenho em qualquer função de *front-office*, uma vez que possibilitam relações comerciais duradouras. A primeira centra a interação no cliente, personalizando-a, enquanto a segunda permite estabelecer pontes intelectuais e emocionais com o cliente, facilitando a venda. A O*NET (2007) considera igualmente a escuta ativa como a capacidade mais importante para o desempenho desta função. As capacidades de escrita e síntese assumem um papel igualmente importante principalmente no processo de interação com o cliente, na medida em que facilitam a preparação do contacto, a comunicação eficaz durante a interação e o correto tratamento da informação resultante da mesma. Peterson et (2001) considera que as capacidades representam o nível de proficiência que uma pessoa manifesta ao executar uma tarefa, pelo que a posse das capacidades relevantes facilita um desempenho de excelência, enquanto a posse dos conhecimentos relevantes é suficiente para um desempenho regular.

No campo das atitudes, os entrevistados não dão especial relevo a nenhuma atitude, pelo que todas as atitudes enquadram-se no binómio banco/cliente, de acordo com os valores éticos da instituição. Não é assim de estranhar que a atitude *integridade/honestidade*, tenha sido referida com relativamente superior frequência, já que se trata de uma condição *sine qua non* para o exercício de qualquer função na banca. Paralelamente são consideradas importantes, atitudes cuja manifestação é fundamental na interação com clientes e colegas, nomeadamente o *respeito pelos outros*, a *orientação para o cliente* e a *proatividade*. Em suma, o GCE deverá manifestar uma atitude de elevada proatividade comercial perante o cliente, pautada por valores éticos, sem beliscar os interesses da instituição e dos colegas.

Na O*NET (2007) as aptidões são consideradas características duradouras que influenciam o desempenho e o modo como os indivíduos apreendem novos conhecimentos e capacidades relevantes para a função. Na abordagem desta temática, os GCE não foram unânimes, considerando que a função deve ser desempenhada por indivíduos *rápidos* e *adaptáveis*. As aptidões *expressão oral* e *criatividade* foram igualmente consideradas relevantes. De notar que as aptidões predominantes combinam praticamente de uma forma equitativa atributos de cariz analítico e relacional, ou seja, ao encontro da dupla vertente que um GCE deve possuir, analista e comercial.

A análise da frequência dos traços de personalidade referidos pelos inquiridos enquadra-se nos cinco fatores do modelo desenvolvido por McCrae e Costa (1992). O fator de personalidade *conscienciosidade* é claramente dominante, pelo que o bom desempenho na função será facilitado a pessoas disciplinadas, comprometidas e confiáveis.

Assim, é possível estabelecer uma ponte entre a análise das atitudes e da personalidade, uma vez que será mais provável que indivíduos com traços associados à *conscienciosidade* tenham atitudes de *integridade/honestidade*.

Factor de Personalidade	Traços de Personalidade	Ocorr.
Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade/Integridade. (12); • Organizada. (8); • Resiliência. (6); 	26
Extroversão	<ul style="list-style-type: none"> • Assertiva. (4); • Ativa. (3); • Extrovertida. (2); • Otimismo. (1); 	10
Estabilidade Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Calma. (3); • Segura de si. (3); 	6
Afabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível. (2); • Simpática. (2); • Tolerante. (1); 	5
Abertura às Experiências	<ul style="list-style-type: none"> • Criativa. (2); • Curiosa. (1); 	3

Tabela 15 - Nº de ocorrências de acordo por fator de personalidade (“Big Five”)

Apesar de assumir um papel secundário, é de realçar o destaque do fator *extroversão*. Para fidelizar e/ou captar clientes a instituição necessitará de interlocutores que manifestem facilidade

nas relações interpessoais, bem como afabilidade, sociabilidade e capacidade de imposição. De salientar igualmente a pouca importância atribuída ao fator “*abertura à experiência*”, provavelmente pelo elevado normativo ao nível de produtos e procedimentos e pelo facto de se tratar de uma função em que não existe formalizado o fator decisão.

Roe (2002) considera relevante a análise de outras características, tais como valores e interesses, que condicionam os processos de aprendizagem escolar e profissional, e, conseqüentemente, condicionam o processo profissional do indivíduo. Ao nível dos valores, prevalece a ideia que um GCE competente deverá possuir valores de *honestidade* e *integridade*, corroborando os resultados obtidos na análise das atitudes e personalidade. No âmbito dos interesses, os resultados demonstram que um GCE é mais competente se possuir *gosto pela área das empresas* e, apesar de em menor escala, *gosto por lidar com pessoas*. A questão do *gosto* é, em regra, proveniente de uma escolha vocacional ou de interesses.

Na descrição dos interesses ocupacionais para a função “Sales Agents, Financial Services”, a O*NET (2007) considera fundamental a presença do fator de personalidade “empreendedor”, mencionando que as funções empreendedoras frequentemente envolvem o arranque e realização de projetos, podendo levar as pessoas a tomar muitas decisões, tomar riscos e lidar com negócios. Por outro lado, Holland (2007) considera que os indivíduos que manifestam o fator empreendedor têm preferência para a persuasão e dirigir os outros para atingir os objetivos organizacionais e individuais. Tendo em conta a conceção dos GCE, é perfeitamente razoável que o gosto pela área das empresas facilite o desempenho, uma vez que nem todos os indivíduos manifestam forte propensão para trabalhar por objetivos.

Tendo como ponto de partida a definição de perfil de competência de Roe (2002) – a lembrar: “*uma lista de competências, subcompetências, conhecimentos, habilidades, atitudes, habilidades, traços de personalidade e outras características que são essenciais para realizar um trabalho ou profissão*” - identificámos sete competências do GCE, que categorizámos e ordenámos.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	OCORR.
Metacompetências	<ul style="list-style-type: none"> • Revelar Adaptação e Tolerância. (472); • Criar e Conceber. (337); • Analisar e Interpretar (278); 	1087
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Interagir e Apresentar. (414); • Apoiar e Cooperar (308); 	722
Competências Técnico-Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e Executar. (417); 	417
Competências Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar e Realizar. (245); 	245
TOTAL		2471
MÉDIA		617.75

Tabela 16 - Categorização de Competências

Os resultados apontam para a predominância das *metacompetências* (N=1087), ou seja, um conjunto de competências de natureza transversal, que permite a construção de competências de nível superior. É igualmente relevante a presença das *competências sociais* (N=722), sendo no entanto de salientar a discrepância de resultados comparativamente às *competências políticas* (N=245). Este diferencial reforça a importância de estabelecer relações de parceria com colegas e clientes, em detrimento das relações dominantes, que por regra, não são duradouras no tempo. Assim, identificámos as dimensões predominantes, compreendendo competências genéricas que deverão ser complementadas com competências sociais dado o cariz comercial da função. Para facilitar a perceção, optámos por esquematizar o processo de identificação de competências chave dos GCE com base no modelo arquitetónico de Roe (2002).

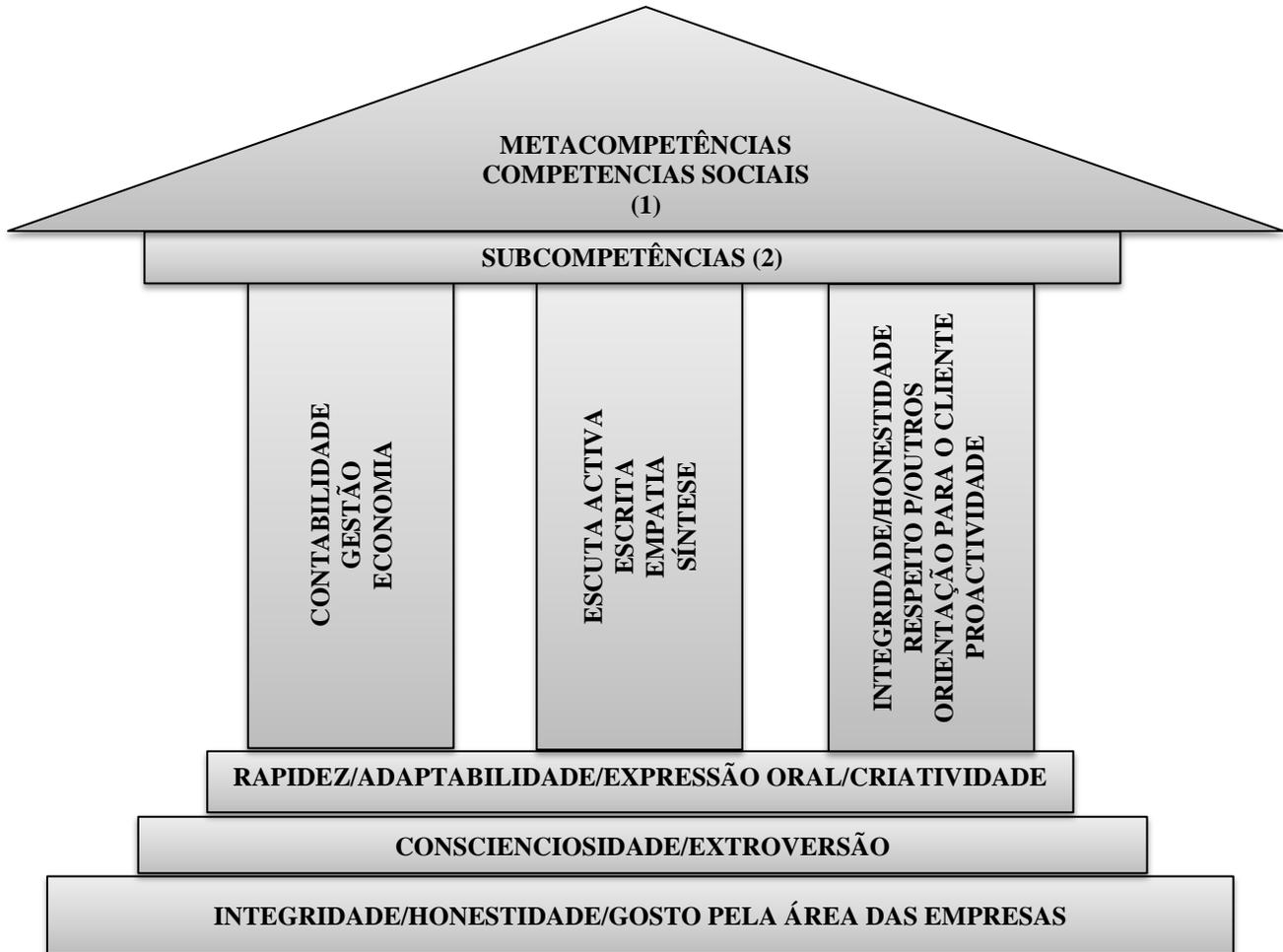


Figura 6 - Sistematização das Competências, Subcompetências, KSAs e APOs identificados de acordo com o modelo arquitetônico de Roe (2002)

- (1) Revelar Adaptação e Tolerância; Criar e Conceber; Analisar e Interpretar; Interagir e apresentar; Apoiar e cooperar
- (2) Atender / Reunir eficazmente com os clientes; Identificar as necessidades dos clientes; Angariar novos clientes; Adequar a oferta ao cliente; Conhecer os clientes; Estabelecer relações de parceria com os clientes; Criar novas necessidades nos clientes; Acompanhar, analisar e desenvolver a carteira de clientes de uma forma proactiva; Analisar informação contabilística das empresas e de incumprimentos;

4.2. Recomendações

Após a identificação das competências chave, sugerimos recomendações a considerar no sistema de gestão de recursos humanos para a função GCE ao nível do Recrutamento e Seleção, Formação e Avaliação de Desempenho.

4.2.1. Recrutamento e Seleção

Os KSAs e APOs identificados formarão os critérios de recrutamento e seleção, respectivamente. Preferencialmente, deverão ser recrutados indivíduos com as seguintes características:

- Licenciados em Contabilidade, Gestão ou Economia;
- Fortes capacidades de escuta ativa, escrita, empatia e síntese;
- Integridade, respeito pelos outros, orientação para o cliente e proatividade;
- Rapidez, boa expressão oral e que manifestem adaptabilidade e criatividade;
- Personalidade com traços que manifestem conscienciosidade e extroversão;
- Gosto pela área das empresas;

O recrutamento para a função ocorre geralmente através de fontes internas, onde os potenciais candidatos são provenientes de outras funções no banco, independentemente da relação que tenha com as especificidades da função GCE. Em suma, o candidato interno é nomeado sem passar por um processo formal de recrutamento e seleção. Propomos que num momento anterior à seleção, seja efetuada uma filtragem dos potenciais candidatos num sistema que integre os KSAs e APOs identificados no presente projeto. O sistema poderá incluir testes psicotécnicos, testes de personalidade, testes de vocações e entrevista.

4.2.2. Formação

Os resultados do estudo revelam que os GCE devem possuir as metacompetências e competências sociais. Estas competências são de cariz transversal e relacional, pelo que ao serem manifestadas nas conceções dos GCE, não apresentarão grandes necessidades de formação além da reciclagem de conhecimentos. O foco deverá incidir nas dimensões de competências consideradas menos generalistas, nomeadamente as competências técnico-funcionais e as competências políticas. Esta recomendação está correlacionada com as frequências de resposta na categoria formação, uma vez que os inquiridos valorizam áreas de formações específicas em análise económico-financeira, atendimento, produtos e serviços e vendas, esta última fortemente ligada a competências políticas.

4.2.3. Avaliação de Desempenho

A análise da categoria *Critérios de Eficácia* revelou que os GCE consideram que o seu desempenho deve ser avaliado essencialmente pelos resultados comerciais e pela avaliação qualitativa da hierarquia e do cliente. A avaliação dos resultados comerciais não é passível de intervenção direta ao nível da Gestão de Recursos Humanos, no entanto, os KSAs e APOs identificados são bons preditores para medir qualitativamente o desempenho da função GCE. Assim, as capacidades *escuta ativa, escrita, empatia e síntese* e as atitudes *integridade/honestidade, respeito pelos outros, orientação para o cliente e proatividade*, devem ser incluídos na grelha de avaliação qualitativa da função, de preferência com um ponderador majorado. A avaliação da qualidade de serviço efetuada pelo cliente deverá contemplar igualmente de forma majorada, as atitudes já citadas, bem como, as aptidões *rapidez, adaptabilidade, expressão oral e criatividade*.

4.2.4. Restantes funções da GRH

Para efeitos da conceção do sistema de recompensas e gestão de carreiras as recomendações não podem ter por base a informação recolhida por ter este tema sido omissa. Porém, é expectável que haja consenso para a ideia de que apenas o desempenho excelente seja remunerado tangivelmente (já que essa é também uma forma validada de remunerar as competências) mas, em termos de gestão de carreiras, se dê atenção ao potencial, aqui pensado em termos de APOs e KSAs.

CAPITULO V – CONCLUSÕES

A crise da dívida pública gerou um clima de incerteza nos mercados financeiros, pelo que apenas sobrevivem as instituições financeiras com elevados níveis de competitividade. Com a crescente semelhança de produtos, serviços e processos entre concorrentes, a proximidade na relação com o cliente será o meio mais eficaz para incrementar a competitividade das instituições financeiras.

Neste contexto, o capital humano é a principal vantagem competitiva, uma vez que o sucesso das estratégias implementadas dependerá de pessoas envolvidas com a missão e os objetivos das organizações. Assim, é fundamental identificar e desenvolver as competências para que as pessoas estejam à altura de assumir os desafios deste mercado tão competitivo.

O conceito e constituição de competência humana foram abordados por diferentes correntes, originando modelos de gestão de competências igualmente distintos. A abordagem tradicional de competência argumenta que esta é constituída por um conjunto de atributos, como por exemplo os conhecimentos e capacidades, cuja relação possibilita o desempenho superior numa determinada atividade.

Mais recentemente, alguns autores discordam da corrente racionalista de competências. Utilizando um modo interpretativo, Sandberg (2000) considera que é a forma particular de conceber o trabalho que delimita certos atributos como essenciais e os organiza numa estrutura distinta de competência no trabalho. Bartram (2005) adota uma abordagem comportamental, na linha de Woodruffe (1990), ao considerar competência como o conjunto de comportamentos que permitem atingir o bom desempenho, desvalorizando os resultados ou consequências dos comportamentos e atributos pessoais que não têm expressão comportamental dentro do contexto profissional.

Roe (2002) vai um pouco mais além que as abordagens racionalistas, ao considerar que as características associadas ao desempenho elevado são insuficientes na definição de competência, definindo-a como uma habilidade aprendida para realizar adequadamente uma tarefa, função ou papel. O autor considera que a competência integra vários tipos de atributos, nomeadamente conhecimentos, capacidades e atitudes. Contrariamente à abordagem racionalista, Roe (2002) não classifica os atributos como competências, mas sim parte destas, uma vez que poderão ser

associados a várias competências e são passíveis de desenvolvimento e avaliação isolada. Roe (2002) refere igualmente a presença de atributos mais estáveis que representam a base de aprendizagem de cada pessoa, nomeadamente as atitudes, personalidade e outras características. O facto de tais atributos dependerem do contexto temporal e situacional, torna-os diferenciadores de competências. O autor destaca igualmente a falta de clareza das competências no que à limitação das tarefas, papéis e deveres diz respeito, sendo necessário criar subcompetências, que combinadas com outros atributos, permitem o desempenho de uma função. Combinando os atributos e as subcompetências, Robert Roe (2002) desenhou um modelo abrangente de competência profissional denominado “Modelo Arquitetónico de Competência”. No entanto, o modelo de Roe (2002) omite elementos de contexto, nomeadamente os requisitos profissionais, características do mercado de trabalho e as informações específicas sobre funções. Essa informação está disponível na O*NET (2007), base de dados do Ministério do Trabalho norte-americano que procura identificar todos os elementos implicados numa função profissional e que possibilitam o bom desempenho.

O presente estudo tem como principal objetivo a identificação das competências chave dos Gestores de Cliente Empresa de uma instituição financeira portuguesa, através da complementaridade do “Modelo Arquitetónico” de Roe (2002), com o modelo de conteúdo da O*NET (2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANQEP (2013). Catálogo nacional de qualificações – perfil profissional de técnico comercial bancário. In http://www.catalogo.anqep.gov.pt/PDF/QualificacaoPerfilPDF/31/343031_Perfil (02/08/2013).

Banco (2011). *Guião de Boas Práticas da Agência*. Lisboa: Intranet do Banco.

Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bartram, D. (2005), “The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation“, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Ceutil, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições sílabo.

Costa, P., & McCrae, R. (1992). *NEO PI-R professional manual: Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Denzin, N. & Lincoln, Y.S., (1994), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova Iorque: Truman Talley Books/Dutton.

Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral - Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Holland, J (1997), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, (3ª ed.). Odessea, FL: Psychological Assessment Resources Inc.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Mariani, M (1999), “Replace with a Database : O*NET Replaces the Dictionary of Occupational Titles“, *Occupational Outlook Quarterly*. 43 (1), 3-9.

McClelland, D. (1973). “Testing for competence rather than for intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote

National Center for O*NET Development (2007), “The O*NET Content Model: Detailed outline with descriptions”. Acesso via http://www.onetcenter.org/dl_files/ContentModel_DetailedDesc.pdf> (12-08-2013).

Peterson, N. (2001), “Understanding work using occupational information network (O*NET): implications for practice and research”. *Personnel Psychology*, 54 (2), 451-492.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Gradiva.

Reto, L., & Nunes F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 1, 21-32.

Roe, R. (2006), *The notion of competence in W&O Psychology Theoretical and Practical Issues*. University of Maastricht Faculty of Economics & Business Administration Valencia.

Roe, R. (2002), “What makes a competent psychologist?” *The European Psychologist*, 7 (3), 192-203.

Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Woodruffe, C. (1990). *Assessment Centers: Identify and Developing Competence*. Londres: Institute Personnel Management.

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista – Gestores de Cliente Empresa

INTRODUÇÃO

O objectivo desta entrevista é recolher informação para a realização de um projecto que pretende identificar as competências-chave dos Gestores de Cliente Empresa.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso do projecto pelo que, desde já agradeço a sua disponibilidade para a realização da entrevista.

A entrevista irá permitir uma reflexão sobre a função que actualmente desempenha, sendo os principais objectivos saber qual o significado que atribui à função de Gestor de Cliente Empresa e quais as competências que entende serem essenciais para essa mesma função.

Os dados fornecidos durante a entrevista serão tratados de forma anónima e sigilosa, não sendo o seu nome mencionado no estudo. Gostaria ainda de lhe pedir autorização para gravar a entrevista para que possa recolher a informação de um modo mais rápido e eficaz. Destruirei a gravação assim que esteja concluída a análise.

Se pretender relatar algo que não deseje que fique gravado, bastará indicar-me e desligarei o gravador.

I. Informação Pessoal e Experiência Profissional

1. Há quanto tempo desempenha esta função?
2. Qual foi o seu percurso profissional?

II. Identificação das Competências/Subcompetências chave

3. Qual é a missão de um(a) Gestor(a) de Cliente Empresa?
4. O que é para si um Gestor de Cliente competente? Quais as competências que tem de ter para ser excelente?
5. Quais são as principais tarefas do dia-a-dia de um Gestor de Cliente Empresa?

III. Identificação dos Conhecimentos/Capacidades/Atitudes chave

6. Qual o nível de habilitações académicas necessárias para um Gestor de Cliente Empresa desempenhar bem a função? Em que área(s)?
7. Quais são os conhecimentos (teoria) e capacidades (prática) que um Gestor de Cliente deve possuir?
8. Quais as atitudes profissionais que um Gestor de Cliente Empresa deve manifestar?

IV. Identificação das Aptidões/Traços de Personalidade/Outras Características chave

9. Quais as aptidões básicas para desempenhar a função de Gestor de Cliente? Por exemplo, capacidade de análise, fluência verbal, multitasking, inteligência emocional.

10. Qual o perfil de personalidade ideal para desempenhar a função com sucesso?
11. Quais as características de personalidade que minam o desempenho?
12. Quais são os factores que o motivam no desempenho da função?
13. Que o desmotiva e constrange no desempenho da função?
14. Quais os valores fundamentais para se ser um bom Gestor de Cliente Empresa?
15. O que entende que possui, como características pessoais e profissionais, que tenha levado a empresa a contratá-la/o para esta função? E se a instituição criasse um prémio de excelência profissional para gestor de cliente, que critério deveria usar?

V. Identificação de Necessidades de Formação e de Critérios de Eficácia da Função
--

16. Quais as áreas de formação ministradas aos Gestores de Cliente por parte da instituição?
17. Que necessidades de formação diagnostica a si próprio com vista a atingir um melhor desempenho?
18. Quais os critérios de eficácia que deverão ser utilizados na avaliação do desempenho da sua função? E como devem ser avaliados?
19. E que competências estão diretamente ligadas a cada um destes indicadores/dimensões de desempenho?

Para finalizar, e apenas por motivos estatísticos, peço-lhe que me indique:

20. Qual a sua idade?

21. Quais são as suas habilitações literárias?

22. Há quantos anos colabora com a instituição?